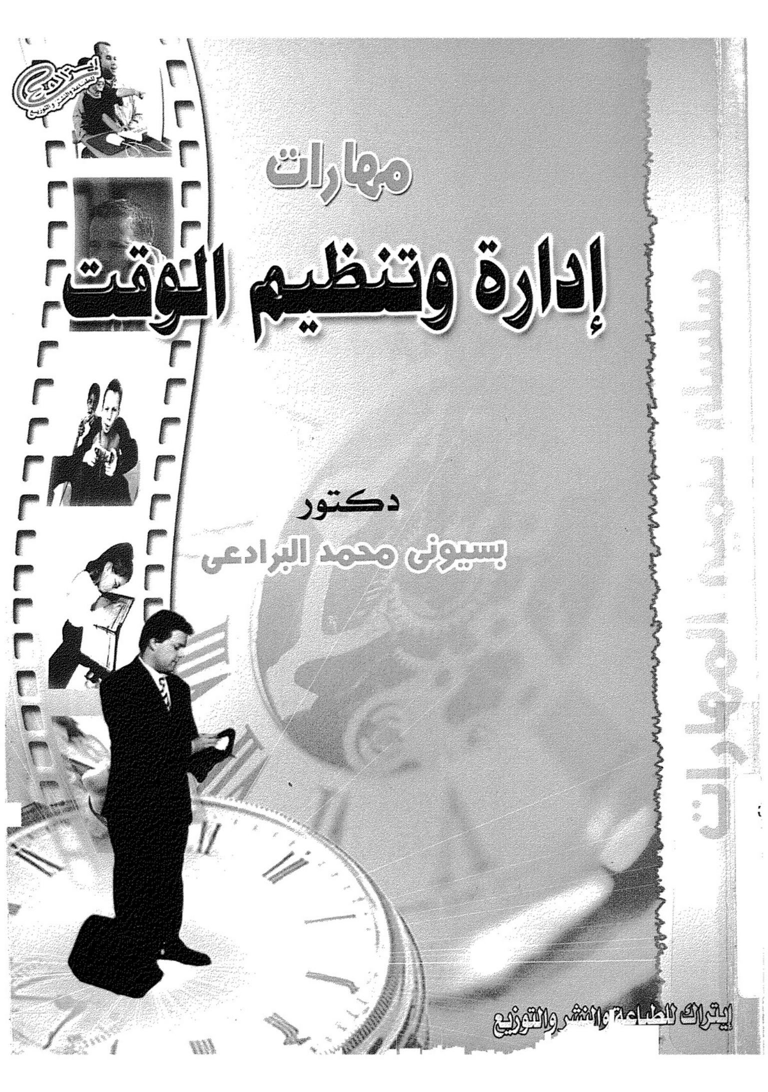

مهارات
إدارة وتنظيم الوقت
دكتور
بسيونى محمد البرادعى
إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

مهارات

إدارة وتنظيم الوقت

د. بسيوني محمد البرادعي

رقم الإيداع

٢٠٠٤/١٨٩٠٤

الترقيم الدولى I.S.B.N.

977-383-033-0

الطبعة الأولى ٢٠٠٤

ايتــــراك للنشـــر والتـــوزيع

طريق غرب مطار ألماظة عمارة (١٢) شقة (٢) ص.ب : ٥٦٦٢

هليوبوليس غرب – مصر الجديدة

القاهرة ت : ٤١٧٢٧٤٩ فاكس : ٤١٧٢٧٤٩



* تذكر أن رأس مالك هو أيامك، فإذا ضاع وقتك ضاع عمرك.

* تذكر أنك ستحاسب على وقتك في الآخرة ، "وعمره فيما أفناه"

* تضييع الوقت معصية، فمن علامة مقت الله للعبد ضياع الوقت.

* يقول حسن البصري:

(ما من يوم طلعت عليه الشمس ينادى هذا اليوم" يا ابن آدم، أنا يوم جديد وعلى عملك شهيد، فأغتنمني فإني لا أعود إلى يوم القيامة..............) " أدركت أقواما كانوا على أوقاتهم أشد حرصا منكم على أموالكم ودراهمكم. يا ابن آدم، إنما أنت أيام، فإذا ذهب يومك فقد ذهب بعضك ،

وإذا ذهب بعضك فقد ذهب كلك."

* يقول عبد الله بن مسعود:

(ما ندمت على شيء كندمي على يوم غربت شمسه، نقص فيه أجلي ،ولم يزد فيه عملي.)

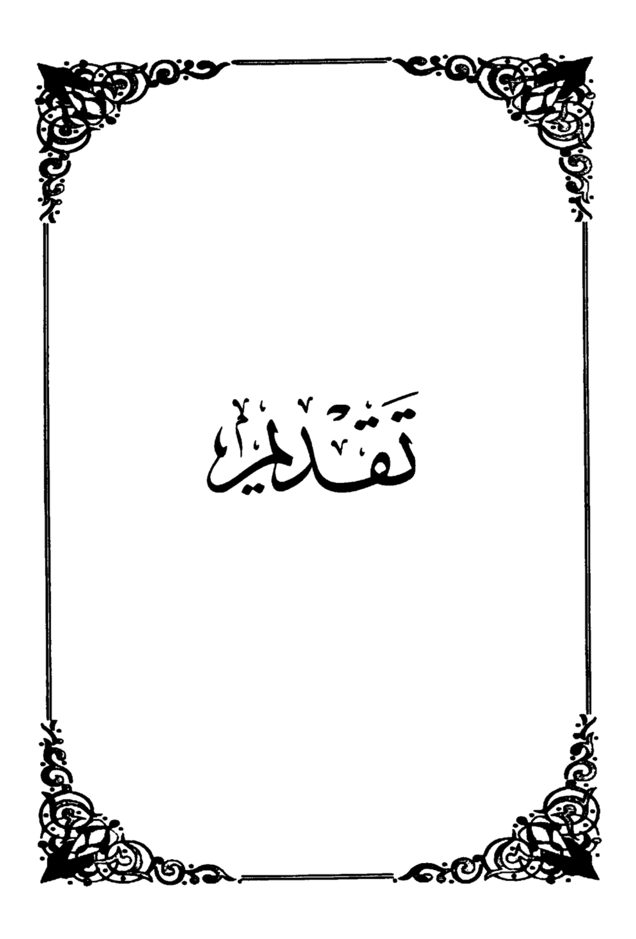




مُحتويات الكتاب



محتويات الكتاب



تقديم

تقديم

تحظى إدارة الوقت باهتمام كبير من المفكرين وعلماء الإدارة في كل العصور والبلدان ومن بينهم "بيتر دراكر" أحد خبراء التنمية الإدارية المشهورين في الولايات المتحدة الأمريكية. يصف دراكر الوقت بأنه المورد الهام الذي إذا لم تنجح في إدارته فلن تنجح في إدارة أي عمل تقوم به.

وعلى ذلك فتنظيم وقت المدير وإدارته هو عصب العملية الإدارية فهو مثل الأعصاب في جسم الإنسان تتحكم في جميع وظائفه ، فإذا كانت سليمة صح الجسم وأدى كل وظائفه على الوجه الأكمل. وإذا حدث بها أي خلل فإن الجسم لا يستقم ويصاب بالشلل. وفى هذه الحالة تحتاج للعلاج ، حتى ولو أدى الأمر للتدخل الجراحي حتى يشفى الجسم. وكذلك الحال بالنسبة لإدارة الوقت وتنظيمه في حياة المدير ، فإذا أحسن استخدامه ، قام بوظيفته خير قيام وحقق الإنجازات الكثيرة. والعكس صحيح إذا ما أساء استخدام وقته ، فإنه لا يستطيع أن يقوم بأعمال وظيفته ، ويصاب بالشلل التام. فلا يحقق أي إنجازات ، وبالتالي تحدث الأزمات. ويحتاج في هذه الحالة إلى علاج حاسم يكمن في تنظيم وقته.

ويشتكى معظم المديرين من أنه ليس لديهم الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم ، فهم يعملون ما يزيد على اثنتي عشرة ساعة يوميا ، دون أن يكون لعملهم أية نتائج ملموسة. فهم مثل مضخة الماء التي تعمل لمدة طويلة ، ولكن كمية المياه التي ترفعها قليلة ولا تتناسب مع قدرتها وإمكانياتها الفنية ، ولا تكفى لري المساحات المصممة لريها.

أي أن هناك خلل ما في هذه المضخة يجب علاجه.

وإدارة الوقت هي القضية الرئيسية لرجال الأعمال على اختلاف مستوياتهم وجنسياتهم ، بل هي الشغل الشاغل لمعظم الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة ، والتي تتسم بتقدير كبير لقيمة الوقت.

ألا يكون من باب أولى الاهتمام بهذه القضية التي تواجهها الإدارة في الدول العربية؟ وخصوصا وهى تمر الآن بمرحلة النمو الاقتصادي السريع ، والذي يعتمد على اقتصاد السوق والمنافسة وتحرير التجارة الخارجية ؟ .إن كل هذه العوامل تتطلب سرعة العمل وإنجاز الكثير في زمن قصير. فالعالم من حولنا يتطور بسرعة مذهلة ، ولابد أن نجاريه في هذه السرعة حتى نلحق بركب التقدم والمنافسة. ولن يتأتى ذلك إلا حينما نقدر قيمة الوقت وأهميته التقدير الصحيح.

وبما أن معظم الناس يميلون إلى عدم تقدير قيمة الأشياء المجانية والتي لا يدفعون ثمنها ، كذلك الحال بالنسبة للوقت ، فكما أنه يمنح مجانا لكل إنسان ، فإن قيمته لم تقدر التقدير الصحيح ، ولكنه في الحقيقة أغلى من المال. فالحياة لا تعد بالأيام أو الساعات والدقائق التي عاشها الإنسان وإنما تعد بالأحداث التي واجهها ، والخبرات التي اكتسبها. ولذلك فالوقت هو الحياة. والإدارة هي العنصر الحاسم في الإنتاج والتنمية ، ولن تستقيم الإدارة إلا إذا استخدمت الوقت بكفاءة. ومن هنا تظهر أهمية الوقت ، وضرورة وضع علاج جذري وحاسم لمشكلة إدارة الوقت عند المديرين ، وتقدير أهميته ، فليس المهم ما يقوم به المديرون من أعمال خلال أوقاتهم بل المهم ما يحصلون عليه من نتائج خلال هذه الأوقات.

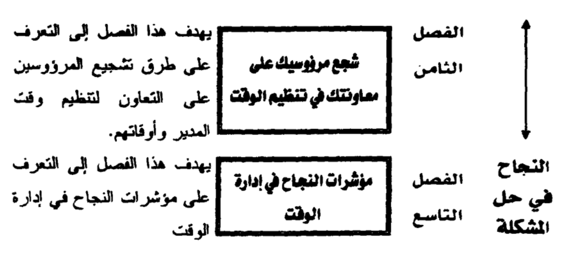
وتتمثل أهم أهداف هذا الكتاب ، في عرض مشكلة إدارة الوقت للمديرين وتقديم بعض الحلول العملية والإرشادات والنصائح لهم لحل هذه المشكلة .

وفيما يلي استعراض لفصول هذا الكتاب ، وهى مرتبة بحيث يتم عرض وتحديد مشكلة المديرين في إدارة أوقاتهم ، وتحديد متطلبات لها وبعد ذلك يتم استعراض الحلول العملية لحل هذه المشكلة خطوة ... خطوة وذلك كي يطبقها المديرون وينجحوا في إدارة أوقاتهم. ثم تختتم بمؤشرات النجاح في إدارة الوقت.

مفاهيم عامة	الفصل الأول	المفاهيم الأساسية للوقت وأهميته	يهدف هذا الفصل إلى تقديم المفاهيم الأساسية لخصائص الوقت وأهميته بالنسبة للمنظمات والمديرين.
تحديد المشكلة .مرحلة العلاج	الفصل الثاني	تصنيف مشاكل المدير في إدارة الوقت	يستعرض هذا الفصل عرض مشكلة أحد المديرين في إدارة وقته.ويستخلص تصنيفا للمشاكل التي تواجه هذا المدير.
	الفصل الثالث	الوقت الضائع ومتطلبات حل مشكلة إدارة الوقت	يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مضيعات الوقت للمدير وكيفية حسابها وكذلك مضيعات وقت العاملين وتأثير كل منهما على الأخر . كما يستعرض متطلبات حل مشكلة إدارة الوقت
	الفصل الرابع	ترتيب مكتب المدير	يهدف هذا الفصل إلى البدء بترتيب مكتب المدير والخطوات العملية للتخلص من تلال الأوراق الزائدة .

رحلة العلاج

الفصل الخامس	الخطوات العملية لتنظيم وقت العمل اليومي للمدير	يهدف هذا الفصل إلى تحديد الخطوات العملية لتنظيم وقت العمل اليومي للمدير ، وذلك على الوجه التالي : ١) تحديد فلسفة المدير لإدارة الوقت . ٢) وضع سياسة يتبعها المدير لقضاء وقت العمل اليومي. ٣) وضع تخطيط العمل اليومي ووضع الأولويات . ٤) كيفية مواجهة الأزمات.
الفصل السادس	غير عاداتك القديمة في التعامل مع الآخرين	يهدف هذا الفصل لتغيير عادات المدير القديمة في كيفية التعامل مع الزوار والتليفونات وضرورة إشراك السكرتيرة في ذلك.
الفصل السابع	اكتسب ومارس مهارات جديدة	يهدف هذا الفصل إلى: ١-إكتساب مهارة الإدارةالفعالة للاجتماعات وتنظيمها ٢-إكتساب مهارة التفويض الفعال ٣-التعرف على كيفية التحكم في انفجار المعلومات وإكتساب مهارات القراءة والكتابة.



ويختتم الكتاب بقائمة المراجع العربية والأجنبية

ويستخلص الكتاب أن تنظيم الوقت هو مفتاح النجاح في الإدارة ، وهو ليس بالشئ الذي نتعلمه اليوم ونستخدمه بقية حياتنا ، بل على العكس من ذلك ، فهو عملية طويلة ومستمرة ، نكتشفها ونجربها ونجنى ثمارها.

لنتعلم جميعا كيف نقدر قيمة الوقت في عالم متغير ، سريع الإيقاع ، وننجح في إدارته كمديرين وأفراد ، وأن نجعل هذا النجاح عادة من عاداتنا الجديدة.

القاهرة ... مايو ٢٠٠٤

المؤلف :د.بسيوني محمد البرادعي





المفاهيم الأساسية للوقت وأهميته

(١) الوقت هو الحياة.

(٢) خصائص الوقت.

(٣) أهمية إدارة الوقت في منظمات الأعمال.

(٤) أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمدير.

(٥) الفرق بين إدارة وتنظيم الوقت.

(١) الوقت هو الحياة .

يتساءل كثير من الناس عن مدى مرور الأيام عليهم في حياتهم ، هل تمر سريعة أو بطيئة ؟ ليست العبرة بمرور الأيام سريعة أو بطيئة. فالوقت يمر بسرعة لبعض الناس ويمر ببطء للآخرين ، ولكن العبرة بما أنجزوه في حياتهم. وقد عبر توفيق الحكيم عن ذلك بقوله ، " إن قيمة الحياة ليست في عدد السنين وكمها وإنما في كيفها ". فبعض الناس تجد أن حياتهم قد مرت بسرعة ولم ينجزوا أي شئ فيها ، ويبدو أنهم خدعوا في حياتهم. وهناك آخرون قد أنجزوا أشياء عظيمة في حياتهم . تمثلت في تربية أولادهم أحسن تربية ، وحققوا طموحاتهم في حياتهم الوظيفة ، وعاشوا حياة عائلية هنيئة ، وكونوا أصدقاء وعلاقات حميمة.

فالحياة لا تعد بالأيام أو الساعات أو الدقائق ، وإنما تعد بالأحداث التي واجهناها وعشناها والخبرات التي اكتسبناها.

وبعض الناس يبددون أوقاته ، وتكون نتيجة ذلك تبديد حياتهم. وبعضهم يكون شغلهم الشاغل هو الحصول على المال والجري وراء الثروات ، وهدفهم هو الحصول على المال فقط.

❖ ترى هل تكون حياتهم سعيدة؟

وفى النهاية ، المهم أن الوقت ليس هو المال بل هو الحياة.

(٢) خصائص الوقت :

يتميز الوقت بخاصية فريدة عن بقية الموارد حيث أنه لا يمكن ادخاره للاستخدام في المستقبل. وبغض النظر عن الطريقة التي نعيشها في حياتنا فإن الله يهبنا يوميا نفس القدر من الوقت وهو ٢٤ ساعة ، ويوزع هذا القدر على

جميع أفراد المجتمع بالتساوي ، لا فرق بين غنى وفقير. على أن الطريقة التي ينفق بها كل منا هذا الوقت هي التي تحدد درجة تقدمه في حياته. ويمكن القول أيضا أن استخدام الوقت هو أحد العناصر الهامة للمقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدما. ففي الدول المتقدمة نجد أن الوقت يستخدم بكفاءة كبيرة ، بينما نجد في الدول الأقل تقدما أنه لا يتم استغلاله بالطريقة المثلى. والقول بأن الوقت له خاصية فريدة يعنى أنه ذو قيمة عالية فالوقت من ذهب حسب القول المأثور ولكن كيف يمكن قياس قيمته؟ هذا هو بيت القصيد.

عموما ... فإنه يمكن قياس الوقت بحجم الإنجازات التي يحققها كل منا خلال هذا الوقت سواء في العمل أو في حياته الشخصية.

وتمثل مشكلة إدارة الوقت مشكلة العصر الذي نعيشه سواء في حياتنا العائلية أو حياتنا الوظيفية.

(٢) أهمية إدارة الوقت في إدارة الأعمال :

تتنافس شركات اليوم في ظل نظام العولمة ، واقتصاد السوق المفتوح من أجل زيادة الربحية ، وتقديم المنتجات عالية الجودة لكسب رضاء المستهلكين. ولزيادة الأرباح تلجأ معظم الشركات في البحث عن خفض التكاليف والنفقات. ومن الصعوبة بمكان تقدير قيمة الجهد والوقت والمال الذي تنفقه معظم الشركات، خاصة الكبرى منها ، إلا أنها تلجأ إلى أساليب مشتركة لخفض التكاليف سعيا وراء زيادة الأرباح. ومن هذه الأساليب الاستغناء عن العمالة وتقليلها إلى الحد الأدنى ، وخفض تكاليف المواد الخام ، وترشيد نفقات الصيانة والتشغيل ونفقات الدعاية لمنتجاتها علاوة على خفض مرتبات العاملين في بعض الأحيان... إلى آخر هذه القائمة المعروفة لخفض التكاليف. إلا أن معظم الشركات تتجاهل عنصر الوقت ، ولا تدرى أنه عنصر هام ومؤثر ، وأن الوقت

المفيد هو الوقت الذي تحتاجه الأعمال التي تساهم في تحقيق الأرباح ، أما الوقت الضائع فهو الوقت يستهلك في الإجراءات ولا يساهم في صنع الموارد ، فكم من اللجان الإدارية والاجتماعات تستهلك أوقاتاً أكثر من اللازم لإتمام ما يسند إليها من مهام ، والأدهى من ذلك أنها قد تخرج في النهاية باقتراحات أو خطط لا تساوى في الواقع العملي شيئا يذكر.

والعالم يدور بسرعة ، وتمتد الأسواق لتغطى العالم بأسره ، وتزداد حدة المنافسة إضافة إلى ندرة الموارد المتاحة وعلى رأسها الوقت. وعلى الرغم من أن الناس يملكون نفس القدر من الوقت كل يوم ، إلا أن كيفية استخدامه يمثل واحدا من أهم مصادر كسب المزايا التنافسية لدى الأفراد والشركات. فالوقت هو مجال التنافس رقم واحد للمنظمة وعلى الإدارة العليا أن تنقل بؤرة اهتمامها من المصروفات إلى الاستفادة بالوقت ، إذ أنه كسلاح استراتيجي يعادل المال والجودة والإنتاجية والابتكار والتجديد وبحوث التطوير: والوقت نفسه هو سبب تفوق اليابان وألمانيا في العالم ، وتبعتها في ذلك الولايات المتحدة وأوروبا. أي أن التنافس في الوقت ، أو المنافسة المنطلقة من هاجس السرعة والإصرار على تحقيق قصب السبق ضرورة ملحة لمواكبة السوق اليوم. ومهما لجأت الشركات إلى تبنى النظريات الحديثة والمبادئ الإدارية لتحسين إنتاجيتها ، وزيادة قدرتها التنافسية وإعادة تنظيمها فإن الوقت يبقى العنصر الحاسم والمورد الغالي والمؤثر في عملية الإنتاج. وليس أدل على ذلك ، مما قامت به شركة جنرال إليكتريك الأمريكية[1].

ففي أواخر الثمانينات قام " **جاك ولش** " المدير التنفيذي لشركة جنرال إليكتريك بإعادة تطوير الشركة من خلال برنامج كبير للتحسين والتطوير وذلك

(١) المصدر : ملخصات شعاع، العدد٩٥عام١٩٩٦، موقع القيم المادية والمعنوية في حياة المنظمات

من خلال تغيير القيم السائدة في الشركة وبث قيم جديدة ، وإشراك أكبر لجميع العاملين بالشركة في عمليات الإنتاج.

ومن بين القيم التي ركز عليها "جاك ولش" هي قيمة "السرعة" حيث حولها إلى سلاح تنافسي ، وقد قال " ولش " حينئذ:

" السرعة تنعش ، سواء كانت في سيارات سريعة أو قوارب سريعة أو في العمل ، نجد أن السرعة تثير زوبعة وكل ما عداها " روتين" في مجال الأعمال. حيث تميل السرعة لإطلاق الأفكار ، وتقود العمليات على الوجه الصحيح عبر المستويات الإدارية ، مزيحة جانبا من البيروقراطية والمعطلين في غمرة اندفاعها للوصول إلى السوق"

ونتيجة لتطبيق مبدأ "السرعة" تمكنت "جنرال إليكتريك" من تقليص وقت إنتاج القاطرات إلى ستة وأربعين يوما بدلا من اثنين وتسعين ، بعد أن كانت ، متقلة بمصنع أقل كفاءة وبتكلفة أعلى في العمالة ، وفى فقد مكاسبها لمنافسيها الأسرع .

وتطوير وتحسين المنتج ، رغم أهميته ، لا يبذل تسريع سوى جزء سطحي من الطاقة ، أما الالتزام بـ"السرعة" في جميع أرجاء الشركة فيكشف عن الربح في كل مكان. فتسد الثغرات المكلفة بين إدارتي التسويق والإنتاج.

عندما تكون السرعة قيمة أساسية ، تلتزم كلتاهما بإيجاد أنظمة منسقة لتقليل إهدار الوقت والمال والالتزام "بالسرعة" يعنى ألا يستغرق تجهيز عرض التسويق أكثر من يوم واحد ، مما يتطلب جداول تشغيل (بالإنتاج) ذات مرونة فائقة يتضاءل فيها الوقت المهدر. كما تعنى "السرعة" ضبط المخزون بدقة أكبر ، والتقليل من مصروفات التخزين. كما يجب أن يجتهد المحاسبون في جمع الأموال المتأخرة ، لرفع مستوى التدفقات النقدية بالشركة ، وذلك بإرسال

الفواتير بطريقة أسرع. ويتطلب الالتزام" بالسرعة" تبسيط العمل ، كاشفا عن التكلفة المتخفية وراء تكرار الإجراءات كما يجب أن تطور إدارة الموارد البشرية أنظمة التوظيف إلى الأسبوع ، مقللة التكاليف المباشرة وغير المباشرة للعمالة المؤقتة. وبالالتزام بمبدأ السرعة يمكن لأي شركة أو فرد الإسراع في حالات الطوارئ.

إن تبني " السرعة " كقيمة يعني تحويل معدل سرعة عمل طوارئ اليوم إلى روتين الغد دون شد أعصاب الناس. بهذا الهدف العام ، يصبح العمل السريع جزءا من ثقافة الشركة.

وفي هذه الحالة تستطيع أي شركة بالتزامها الشامل بقيمة واحدة فقط مثل السرعة وتقليل الوقف الضائع أن توظف مجموعة متكاملة من القيم الأخرى وبذلك تتحقق الأرباح.

ويجب على كل الشركات في عالم اليوم أن تستخدم الوقت أفضل استخدام وأن تحاول تقليل الوقت المهدر أو الضائع لأقل حد ممكن مهما كان المبدأ الذي تتبعه في نظم الإدارة. والوقت الضائع هو جهد ومال محسوب على تكاليف الشركة. وينتج عن عدة عوامل منها عدم تنظيم الشركة التنظيم الأمثل الذي يؤدى إلى سهولة انسياب الأنشطة والعمليات داخلها ، وأيضا عدم تنظيم مكان الإنتاج بحيث يوفر الوقت في عمليات الإنتاج ، علاوة على الوقت الذي يضيعه المديرون والعاملون في عملهم.ويحظى الوقت الضائع بواسطة المديرون النصيب الأكبر من الوقت الضائع للشركة.

(٤) أهمية إدارة الوقت للمدير

تنظيم وقت المدير وإدارته هو عصب العملية الإدارية ، فهو مثل الأعصاب في جسم الإنسان تتحكم في جميع وظائفه. ورجل الأعمال الكفء يجب أن يكون مشغولا طول الوقت ، وعليه أن يتأكد من أن الأعمال الأكثر أهمية تنفذ بسرعة ، وأن يخلق الإحساس بأهمية السرعة بين العاملين. ويجب عليه التأكيد على أن ضياع الوقت يعنى كارثة له وللعاملين وللشركة التي يعملون بها. والإدارة هي العنصر الحاسم في الإنتاج والتنمية ، ولن تستقم الإدارة إلا إذا استخدمت الوقت بكفاءة. ومن هنا تظهر أهمية الوقت ، وضرورة وضع علاج جذري وحاسم لمشكلة إدارة الوقت عند المديرين ، وتقدير أهميته ، فليس المهم ما يقوم به المديرون من أعمال خلال أوقاتهم بل المهم ما يحصلون عليه من نتائج خلال هذه الأوقات. أي أن النتائج هي التي يتم حسابها وليست الأعمال والأنشطة. والوقت الذي ينفقونه في أنشطة قليلة الأهمية لا تؤدى إلى النتائج المرجوة يعتبر وقتا ضائعا. ولذلك سيتم التركيز عليه في هذا الكتاب. فهو يمثل جهد المديرين المبذول في جهود غير مجدية ولا تحقق أهداف الشركة ، أي لا تحقق العائد من هذه الجهود. ويؤدى الوقت الضائع للمديرين إلى ضياع وقت العاملين أيضا. إلا أنه إذا تم استخدام وقت المديرين بفاعلية ، سوف يقل الوقت الضائع للعاملين إلى حد كبير.

وفى دراسة تم إجراؤها تبين أن متوسط الوقت الضائع للمديرين هو ثلاث ساعات يوميا ، يتم إهدارها في أنشطة لا تجلب أي عائد للشركة مثل الإسهاب في المكالمات التليفونية ، والاجتماعات غير المفيدة ، وحجز مرؤوسيهم لفترات طويلة في مكاتبهم دون حاجة حقيقية لذلك. فهم بذلك يضيعون وقت مرؤوسيهم . وهناك أمثلة كثيرة لهذا الوقت الضائع سيتم استعراضها في هذا الكتاب.

وتنحصر مظاهر مشكلة عدم تنظيم الوقت في أن المديرين مشغولين دائما ويتأخرون في عملهم ، ولا يقتصر الأمر على ذلك ، بل يكملون عملهم بالمنزل.

(٥) الفرق بين إدارة الوقت وتنظيم الوقت

أي عملية إدارية ، تشتمل على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والمتابعة ، وإدارة الوقت هي عملية إدارية ، فنحن نضع خطة لقضاء أوقاتنا ، ونقوم بعد ذلك بتنظيم البيئة التي نعمل بها ووقتنا ، أي نحدد الوسائل والأساليب التي نستخدمها للاستفادة من الوقت مثل التفويض وطرق التحكم في مضيعات الوقت ثم نراقب ونتابع استخدامنا لهذا الوقت. أي أن تنظيم الوقت هو جزء هام من إدارة الوقت.





تصنيف مشاكل المدير في إدارة الوقت

(١) دراسة حالة عملية عن مشكلات المديرين في إدارة أوقاتهم.

* استعراض حالة واقعية لأحد المديرين.
* أولا: زيارة المدير في مكتبه.
* ثانيا: معايشة المدير لمدة يوم كامل.
* تحليل الأنشطة اليومية لهذا المدير
* حساب الوقت الضائع لهذا المدير.
* من يحمل القرد على كتفيه؟

(٢) تصنيف المشاكل التي تواجه أي مدير في إدارة وقته.



(١) دراسة حالة عملية عن مشكلات المديرين في إدارة أوقاتهم.

لتشخيص مشكلات إدارة الوقت للمديرين ، سيتم استعراض حالة واقعية لأحدهم. وذلك من خلال زيارته في مكتبة أولا ، ثم معايشته خلال يوم عمل كامل وتدوين دقيق للأنشطة التي قام بها هذا المدير خلال هذا اليوم ثانيا.

أولا: زيارة هذا المدير في مكتبه

أول ما يقابلك وأنت داخل إلى حجرة هذا المدير مكتب السكرتارية ، حيث تجد هناك سكرتيرة تتحدث في التليفون بصوت مرتفع ، والملفات تملأ الحجرة ، على المكاتب والأرفف ، وهناك موظفون موجودون بالحجرة ، البعض يتحدث حديثا خاصا والبعض يتحدث مع الساعي بصوت مرتفع. والانطباع المبدئي الذي يرتسم بداخلك قبل الدخول إلى مكتب المدير هو "أن مكتب المدير يقرأ من عنوانه"

وإذا دخلت إلى مكتب المدير فستجده عبارة عن غرفة كبيرة بها مكتب كبير يجلس عليه وطاولة للاجتماعات ومكتبة كبيرة ، وتجد الغرفة"كاملة العدد" . هو منهمك في الحديث مع أحد الأشخاص يجلس أمامه ، وهو واحد من خمسة أفراد جالسين أمامه ، علاوة على اثنين آخرين يجلسان على المقاعد الجانبية للمكتب وطاولة الاجتماعات بمقاعدها مليئة بالمنتظرين. بالإضافة إلى الساعي الذي يحضر بعض المشروبات للحاضرين. وعليك أن تراقب الموقف في مكتب المدير حتى تستطيع أن ترسم صورة حقيقية في مخيلتك عن جو العمل الذي يعيش فيه. ستلاحظ كمية من الملفات والأوراق تملأ المكتب وطاولة الاجتماعات وقصاصات كثيرة من الورق متناثرة على المكتب ، يستخدمها المدير لتسجيل ما يطلب منه أثناء المحادثات التليفونية. وإذا دققت فيما يدور بالمكتب ، فستجد أن

الجالس أمامه يناقشه في طلب تعيين ابنته في هذه المؤسسة التي يعمل بها ، والآخر يبدو أنه موظف يعمل تحت رئاسة أحد المديرين الذين يرأسهم هذا المدير ، وجاء يشتكي من ضآلة المبلغ الذي تقاضاه في الحوافز هذا الشهر..... وأخذ يصيح بصوت عال ..." أنا مش مهم عندي المبلغ ... المهم أن رئيسي لا يقدرني ... وأرجو منك إنصافي" موجها كلامه للمدير.

أما الجالسون على الطاولة فهم ينتظرون الاجتماع برئيسهم وقد انهمكوا جميعا في حديث اعتاد عليه الموظفون جميعا يدور حول قلة المرتب وطريقة توزيع الحوافز والترقيات والطابور الطويل الذي ينتظر الترقية. وشاهدت المدير ينهي لقاءه مع هذا الضيف الذي يلح في تعيين ابنته وقال له " اترك الطلب عندنا حتى تحين فرصة التعيين.

ودق الجرس ..... ودخلت السكرتيرة ، وطلب منها حفظ هذا الطلب علي أن تعرضه بعد ذلك.

واستدار المدير لمناقشة الموظف الذي جاء يشكو رئيسه الذي قلل مقدار الحافز الشهري له بمبلغ خمسة جنيهات فقط. وحاول المدير أن يبرر له أنه ربما قل أداؤه في هذا الشهر ، وقال له " أنا أعرف عن رئيسك أنه مدير ممتاز وعادل" ، ولكن الموظف لم يقتنع بذلك ، وأنهي المدير المقابلة وقال له " سأبحث هذا الأمر مع رئيسك وسأخبرك بالنتيجة. " وانصرف الموظف بعد إلحاحه الشديد. ولن تستطيع أن تمكث كثيراً في حجرة المدير ، لأنك ستتعجب وتتساءل " كيف يعمل هذا المدير في هذا الجو؟ ".

ثانياً: معايشة هذا المدير ليوم عمل كامل

حضر المدير إلي مكتبة في الساعة التاسعة صباحاً وعند وصوله إلي

المكتب وجد السكرتيرة تخبره بوجود عدة أوراق هامة مطلوب إنهاء الاعتمادات المالية لها لما لها من صفة الاستعجال.

ووضع الساعي فنجان القهوة.

وبدأ في توقيع الموافقات ولاحقه رنين التليفون. فرئيسه طلبه لاجتماع عاجل.

قام بترك الأوراق العاجلة والقهوة وذهب إلي رئيسه ووجد أنه مشغول للغاية وعنده كل المساعدين ويتناقش مع كل واحد منهم ، وانتظر دوره لمعرفة المطلوب منه فرئيسه دائماً مشغول وهو دائماً يطلب من سكرتيرته في الصباح قائمة بأسماء المسئولين الذين يود رؤيتهم هذا اليوم ، وما علي السكرتيرة إلا أن تبدأ بدون وعي بالاتصال بجميع الأشخاص المطلوبين في القائمة مرة واحدة. فيحضرون إلي مكتبة في نفس الوقت ، وتستمر مناقشتهم معه في بعض أمور العمل كل في اختصاصه. وانتظر هذا المدير ساعتين حتى جاء دوره وانتهي من مناقشة ما هو مطلوب منه مع رئيسه في خمسة دقائق. ورئيسه لا يقبل النقد فقد تناقش معه المرؤوسون كثيراً حيث أوضحوا له مقدار الوقت الذي يضيع منهم نتيجة إتباع هذا الأسلوب ولكنه لا يهتم بذلك.

عاد هذا المدير إلي مكتبه مسرعاً وبدأ في توقيع الأوراق الهامة والتي كانت تتطلب الموافقات المالية ، وحاول الانتهاء منها بسرعة. كي يرأس اجتماعاً سيعقد في مكتبه لمناقشة خطة الإدارة في العام الجديد وذلك بعد أن لمح بعينيه مجموعة من المرؤوسين المصطفين علي طاولة الاجتماعات لحضور هذا الاجتماع. ظلت السكرتيرة تلاحقه بقائمة من التليفونات التي طلبها بعض الزملاء من الإدارات الأخرى في أثناء غيابه عن المكتب ، وكانوا يستفسرون فيها عن بعض الموضوعات.

بدأ في الرد علي هذه التليفونات واحدا وراء الآخر ، وهو يشعر بالذنب لهؤلاء المرؤوسين المصطفين حول طاولة الاجتماعات.

جلس المدير بعد ذلك في مكانه عند طاولة الاجتماعات لإدارة هذا الاجتماع. وما أن بدأ الاجتماع حتى فوجئ بأحد المديرين من إدارة أخري يدخل عليه ، وقام لتحيته وانتحي به جانباً ، وأخذ يناقشه في موضوع له تأخر كثيرا في البريد عنده. ترك المدير الاجتماع بعد أن استأذن من المرؤوسين للحظة ، وطلب من السكرتيرة أن تخرج موضوع زميله من البريد وقام بالتوقيع عليه وتحويله للموظف المختص ، والذي طلبه في مكتبه وأكد عليه بضرورة الانتهاء من هذا الموضوع علي وجه السرعة. ثم طلب من السكرتيرة تسليم هذا الموظف الخطاب بعد تسجيله في السجل الخاص بذلك وشكره زميله وانصرف.

عاد بعد ذلك المدير لتكملة الاجتماع ، ولم يكن قد ناقش مع المجتمعين من أجندة الاجتماع سوي بند واحد فقط . وعندما بدأ في استكمال الاجتماع دخلت السكرتيرة وأخبرته بأن هناك شخصا من مكتب الوزير ومعه موضوع مهم يطلب فيه توقيعه. سمح له بالحضور ، وقام بقراءة الموضوع ، وطلب منه إجراء بعض التعديلات وذلك بمكتب السكرتارية حتى يستطيع التوقيع عليه. وعاد بعد ربع ساعة وقام بالتوقيع له بعد أن أجرى التعديلات المطلوبة.

ورن جرس التليفون فإذا بزوجته تستوضح منه بعض الأمور ، ولم تستمر هذه المكلمة طويلا. وبعد ذلك أخبرته السكرتيرة بأن هناك اجتماعا بمكتب رئيسه وأنهم يستعجلون حضوره. وهنا أنهي الاجتماع الذي كان يرأسه بمكتبة على أن يتم استكمال موضوعات هذا الاجتماع في اجتماع آخر يحدد فيما بعد.

وكانت الساعة قد اقتربت من الواحد ظهرا. حضرت السكرتيرة وسلمته ملف اللجنة التي سيحضرها ، ونبهته إلى أن البريد أصبح ضخما للغاية ، وهناك موافقات كثيرة يسأل عنها أصحابها يوميا ، ولكن لم يعر ذلك اهتماما.

ذهب إلى مكتب رئيسه ، وجلس مع المجتمعين ، و طلب فنجانا من القهوة ... فهو لم يتمكن من شرب فنجان قهوة الصباح. وبدأ مع المجتمعين ينفس بعضهم البعض عن همومهم حتى يفرغ رئيسهم من زائر معه. و انتهي من ذلك بعد حوالي ساعة. وبدأ الاجتماع ، ومع المقاطعات المستمرة ورنين التليفون والرد عليها من الرئيس. والذي يسترسل في الرد ، انتهي هذا الاجتماع بعد حوالي ساعتين.

عاد إلي مكتبه وأخذ راحة قليلة للصلاة . وبعد ذلك نظر إلى مكتبه ورأي أكواما وأكواما من الأوراق.

وأخبرته السكرتيرة بوجود خمسة من المرؤوسين ينتظرون مقابلته لعرض موضوعاتهم. أصابه الدوار للحظة ولكنه تمالك نفسه وقرر مقابلة المرؤوسين واحداً بعد الآخر.

جاء الأول وعرض عليه المشكلة التي تواجهه وطلب منه التوجه بالحل. وجد المدير نفسه متعباً للغاية ولم يستطع أن يركز ويقرأ الموضوع. فقال للمرؤوس (اترك لي الموضوع.. سأقرأه بالمنزل و لنتناقش فيه غدا) وانصرف.

وعلى الفور تذكر أن زوجته طلبت منه العودة للمنزل مبكراً هذه الليلة بالذات، نظراً لدعوة بعض الأصدقاء على العشاء. وعلى ذلك قرر أن يترك مكان العمل ويهرب منه بعد اعتذاره للباقين الذين ينتظرون مقابلته.

وطلب من السكرتيرة إعداد البريد لأخذه إلى المنزل. أعدت السكرتيرة ثلاث حقائب كبيرة مليئة بالبريد والتقارير التي لابد من قراءتها والتصرف فيها.

وأخذها الساعي لتوصيلها إلى السيارة. صافح أفراد مكتبه ... وانصرف مبكراً هذا اليوم وقد كانت الساعة الخامسة مساءاً.

ولتشخيص المشكلات التي يعاني منها هذا المدير علينا أن نحلل وقت هذا المدير في يوم عمله وهو كالتالي :

(أ) سجل تحليل الأنشطة اليومية لهذا المدير

الوقت من إلى	النشاط
٩,٠٠ص	الوصول إلى المكتب .
٩,٠٥ – ٩,٢٠	السكرتيرة تحضر عدة أوراق مطلوب اعتمادات مالية لها. الساعي يضع فنجان القهوة على المكتب. اعتماد الأوراق المالية.
٩,٢٠ – ٩,٢٥	الرئيس يطلب الحضور لاجتماع هام تليفونياً.
٩,٢٥ – ٩,٣٠	الذهاب إلى مكتب رئيس مجلس الإدارة.
٩,٣٠ – ١١,٢٥	الانتظار في مكتب رئيس مجلس الإدارة.
١١,٢٥ – ١١,٣٠	مقابلة رئيس مجلس الإدارة.
١١,٣٠ – ١١,٣٥	العودة من مكتب رئيس مجلس الإدارة.
١١,٣٥ – ١١,٤٥	تكملة اعتماد بعض الأوراق الهامة.
١١,٤٥ – ١٢,١٥	الرد على كل المكالمات التليفونية التي وردت أثناء وجوده في مكتب رئيس مجلس الإدارة للاستفسار عن بعض الموضوعات.
١٢,١٥ – ١٢,٢٥	اجتماع مع المرؤوسين بمكتبه.
١٢,٢٥ – ١٢,٤٠	ترك الاجتماع للانتهاء من موضوع زميل في إحدى الإدارات.
١٢,٤٠ – ١٢,٤٥	تكملة الاجتماع.

الوقت من إلى	النشاط
١٢,٤٥–١٢,٥٥	ترك الاجتماع لإنهاء موضوع معين، لمندوب من مكتب الوزير.
١٢,٥٥–١٣,٠٠	مكالمة تليفونية خاصة من زوجته.
١٣,٠–١٣,٠٥	الذهاب إلى مكتب رئيس مجلس الإدارة لحضور لجنة برئاسة رئيس مجلس الإدارة وكانت السكرتيرة قد أعدت الملف.
١٣,٠٥–١٤,٠٥	الانتظار في مكتب رئيس مجلس الإدارة لحين انتهائه من زائر معه مع الاستفادة من هذا الوقت في شرب القهوة، والتحدث مع باقي الزملاء.
١٤,٠٥–١٦,٠٥	اجتماع اللجنة مع رئيس مجلس الإدارة يتخلله مقاطعات تليفونية مستمرة. ◆ الوقت المفيد للاجتماع (٤٠ دقيقة) ◆ وقت المقاطعات التليفونية لرئيس مجلس الإدارة (٨٠ دقيقة)
١٦,٠٥–١٦,١٥	وقت قصير للراحة والصلاة.
١٦,١٥–١٦,٣٥	مقابلة أحد المرؤوسين، وقد عرض مشكلة تواجهه وبعد مناقشته، طلب منه ترك الموضوع لدراسته في المنزل.
١٦,٣٥–١٧	• الاعتذار لمقابلة بعض المرؤوسين المنتظرين. • طلب السكرتيرة تحضير البريد لمصاحبته للمنزل (في ٣ حقائب كبيرة) • مكالمة خاصة للمنزل.
١٧,٠٠	الانصراف من العمل مبكراً هذا اليوم عن المعتاد.

إذا نظرنا إلى يوم عمل هذا المدير وحاولنا حساب الوقت الضائع – أو الوقت الغير مفيد – في هذا اليوم بطريقة تقريبية سنحصل على النتائج الموضحة في الجداول التالية. وذلك بتسجيل كل نشاط وزمن هذا النشاط بالدقيقة ووضع درجة أهمية لكل نشاط على مقياس الخمس درجات. وتحديد نسبة عدم الفائدة في وقت النشاط فيمكن بسهولة تحديد قيمة الوقت عديم الفائدة بطريقة تقريبية.

(ب) حساب الوقت الضائع لهذا المدير

الوقت من إلى	النشاط	زمن النشاط بالدقيقة	درجة أهمية النشاط بالنسبة لوظيفتك						نسبة عدم الفائدة في وقت النشاط	الوقت عديم الفائدة بالدقائق
			لا يوجد	١	٢	٣	٤	٥		
٩,٠٠ص	الوصول إلى المكتب.									
٩,٠٥–٩,٢٠	السكرتيرة تحضر عدة أوراق مطلوب اعتمادات مالية لها. الساعي يضع فنجان القهوة على المكتب. اعتماد الأوراق المالية.	١٥						*	–	–
٩,٢٠–٩,٢٥	الرئيس يطلب الحضور لاجتماع هام تليفونيا.	٥						*	–	–
٩,٢٥–٩,٣٠	الذهاب إلى مكتب رئيس مجلس الإدارة.	٥						*	–	–
٩,٣٠–١١,٢٥	الانتظار في مكتب رئيس مجلس الإدارة.	١١٥	*						٪١٠٠	١١٥
١١,٢٥–١١,٣٠	مقابلة رئيس مجلس الإدارة	٥						*	–	–
١١,٣٠–١١,٣٥	العودة من مكتب رئيس مجلس الإدارة.	٥						*	–	–
١١,٣٥–١١,٤٥	تكملة اعتماد بعض الأوراق الهامة.	١٠						*	–	–

الوقت من إلى	النشاط	زمن النشاط بالدقيقة	درجة أهمية النشاط بالنسبة لوظيفتك						نسبة عدم الفائدة في وقت النشاط	الوقت عديم الفائدة بالدقائق
			لا يوجد	١	٢	٣	٤	٥		
١٢,١٥–١١,٤٥	الرد على كل المكالمات التلفونية التي وردت أثناء وجودة في مكتب رئيس مجلس الإدارة للاستفسار عن بعض الموضوعات.	٣٠			*				٪٦٠	١٨
١٢,٢٥–١٢,١٥	اجتماع مع المرؤوسين بمكتبة.	١٠						*	–	–
١٢,٤٠–١٢,٢٥	ترك الاجتماع للانتهاء من موضوع زميل في احدي الإدارات .	١٥			*				٪٦٠	٩
١٢,٤٥–١٢,٤٠	تكملة الاجتماع	٥						*	-	-
١٢,٥٥–١٢,٤٥	ترك الاجتماع لإنهاء موضوع معين، لمندوب من مكتب الوزير.	١٠		*					٪٨٠	٨
١٣,٠٠–١٢,٥٥	مكالمة تليفونية خاصة من زوجته.	٥	*						٪١٠٠	٥
١٣,٠٥–١٣,٠٠	الذهاب إلى مكتب رئيس مجلس الإدارة لحضور لجنة وكانت السكرتيرة قد أعدت الملف.	٥						*	-	-
١٤,٠٥–١٣,٠٥	الانتظار في مكتب رئيس مجلس الإدارة لحين انتهائه من زائر معه مع الاستفادة من هذا الوقت في شرب القهوة، والتحدث مع باقي الزملاء.	٦٠	*						٪١٠٠	٦٠
١٦,٠٥–١٤,٠٥	اجتماع اللجنة مع رئيس مجلس الإدارة يتخلله مقاطعات تليفونية مستمرة.	-								

الوقت من إلى	النشاط	زمن النشاط بالدقيقة	درجة أهمية النشاط بالنسبة لوظيفتك لا يوجد	١	٢	٣	٤	٥	نسبة عدم الفائدة في وقت النشاط	الوقت عديم الفائدة بالدقائق
	- الوقت المفيد للاجتماع	٤٠						*	-	-
	- وقت المقاطعات التليفونية	٨٠	*						٪١٠٠	٨٠
١٦,٠٥–١٦,١٥	وقت قصير للراحة والصلاة	١٠						*	-	-
١٦,١٥–١٦,٣٥	مقابلة أحد المرؤوسين ، وقد عرض مشكلة تواجهه وبعد مناقشته ، طلب منه ترك الموضوع لدراسته في المنزل.	٢٠			*				٪٦٠	١٢
١٦,٣٥–١٧	* الاعتذار لمقابلة بعض المرؤوسين المنتظرين * طلب السكرتيرة تحضير البريد لمصاحبته للمنزل (في ٣ حقائب كبيرة). مكالمة خاصة للمنزل.	٢٥		*					٪٨٠	١٩
١٧,٠٠	الانصراف من العمل مبكراً هذا اليوم عن المعتاد.	-							-	-
	مجموع الوقت الضائع بالدقائق في هذا اليوم									٣٢٦

فعلي سبيل المثال، النشاط إلى قام به المدير في المثال السابق، وذلك أثناء الرد على المكالمات التليفونية بعد عودته من عند رئيس مجلس الإدارة، فإن درجة الأهمية لهذا النشاط هو (٢) وقضي في هذا النشاط (٣٠دقيقة) فيكون الوقت المستفاد ٤٠٪ من الوقت الكلي للنشاط، والوقت الغير مستفاد منه ٦٠٪

أي ١٨ دقيقة وفي هذه الحالة على المدير أن يختصر في الرد على المكالمات التليفونية وخصوصا ذات درجة الأهمية الأقل، وبذلك يقل الوقت الضائع لديه.

❖ وهناك ملاحظات عامة على الوقت الضائع لدى هذا المدير

* الملاحظة الأولي

مع التسليم بصحة طريقة الحساب التي اتبعت في ملء هذه الاستمارة، وذلك بتسجيل الأنشطة التي قام بها المدير في أحد أيام عمله وتقدير درجة أهميتها بالنسبة لوظيفته، والذي على أساسه قمنا بتقدير نسبة الوقت غير المفيد منه، ومن ثم حساب الوقت الضائع ، نلاحظ أن قد أضاع في ذلك اليوم حوالي خمس ساعات ونصف من مجموع ثماني ساعات هي وقت العمل النظري- ويتأخر بعد هذه المواعيد يوميا لتعويض هذه الساعات الضائعة – أي أن الوقت الضائع يمثل ٧٠٪ من وقت العمل.

* الملاحظة الثانية :

أن رئيس هذا المدير لا يحترم أوقات مرؤوسيه. حيث نجد أن وقت انتظار هذا المدير في مكتب الرئيس حوالي ٣ ساعات، وذلك حتى يستطيع مقابلته ، أو حضور الاجتماع الذي دعي له

* الملاحظة الثالثة:

أن هناك فرق بين الأنشطة الملحة والأنشطة الهامة، فكثير من الأنشطة- الملحة والتي تعتقد الغالبية العظمي من المديرين أنها هامة، هي غير هامة على الإطلاق. فمثلا كان على هذا المدير أن لا يترك اجتماعه ويحاول البحث في البريد عن طلب عادي عليه توصية من مكتب الوزير. فيمكن أن يعتذر ويؤجل ذلك إلى وقت آخر.

* **الملاحظة الرابعة**

أن هذا المدير قد أخذ من أحد المرؤوسين موضعاً به مشكلة لم يستطع المرؤوس حلها ، وذلك لقراءته في المنزل. أي أن المرؤوس قد ألقي القرد الذي يحمله ووضعه علي كتف المدير. فكل موظف يسند إليه عمل يحاول الانتهاء منه بأسرع وقت ممكن ، لأنه يحس بأنه يحمل هما وأثقالاً علي كتفيه يريد التخلص منها.........

* **من يحمل القرد علي كتفيه؟**

يحاول بعض رجال الإدارة تشبيه ذلك بأن الموظف الذي أسند إليه عمل كمن يحمل علي كتفيه قرداً ، وهذا القرد يحتاج إلي تغذية ورعاية ، وسيكلفه ذلك الكثير إن هو تأخر في إنجاز هذا العمل ، فإذا قام بإنجازه فإنه يتخلص من هذا القرد.

إلا أنه في بعض الأحيان يحاول التخلص من القرد بأي طريقة ، وذلك بأن يسلمه إلي رئيسه للتصرف فيه مثلاً مثل ما قام به هذا المرؤوس مع هذا المدير وما عمله ببساطة هو أنه أعطي له هذا القرد ليتولى العناية به..... كما يتضح ذلك من اللوحة رقم (١) .



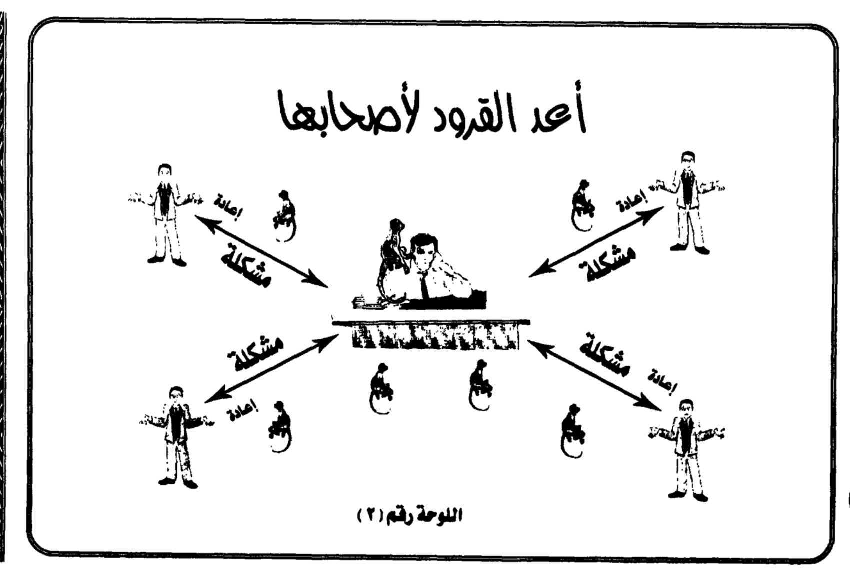
من يحمل القرد علي كتفيه؟

الموظف الذي أسند إليه عمل كمن يحمل علي كتفيه قرداً يريد التخلص منه بأي طريقة وذلك بإنجاز العمل المسند إليه أو أن يعطي القرد لشخص آخر كرئيسه في العمل مثلاً.

اللوحة رقم (١)

* ولعلي أقدم هذه النصيحة لكل مدير :

صديقي العزيز : إذا طلب منك مرؤوسك حل مشكلته فكأنه يزيحها عنه...... أو يزيح القرد من علي كتفيه ويلقي به علي كتفك أنت......... عليك أن لا تقع في ذلك مستقبلاً... . علم مرؤوسيك كيف يحلون مشاكلهم بأنفسهم بدلاً من أن تحلها نيابة عنهم ، أطلب من الجميع أن يحملوا قرودهم علي أكتافهم ويقومون برعايتها حتى يتخلصوا منها بالانتهاء من الموضوعات المسندة إليهم ، بدلاً من أن يحملوك هذه القرود وذلك بأن تعيد القرود إلي أصحابها كما هو موضح في اللوحة رقم (٢). وهناك مثل شائع عندنا " كل واحد يشيل شيلته ". ولا تنسى أنك المدير وهو المرؤوس.


أعد القرود لأصحابها
إعادة
مشكلة
إعادة
مشكلة
مشكلة
إعادة
مشكلة
إعادة

اللوحة رقم (٢)

وخلاصة ما تقدم ، نجد أن مشكلة هذا المدير في إدارة وقته متعددة الجوانب ، فهي تجمع بين عدم إدارة الوقت بفاعلية ، وعدم تفويض المسئوليات للمرؤوسين ، وإتباع سياسة الباب المفتوح ، وعدم تنظيم وترتيب مكتبه ، وكذلك عدم فهم طرق التعامل مع الرؤساء ، وكلها مشاكل إدارية ، تتطلب منه اكتساب مهارات إدارة الوقت والتفويض.



(٢) تصنيف المشاكل التي تواجه أي مدير في إدارة وقته

- يمكن تصنيف مشاكل الوقت التي تواجه أي مدير إلي خمسة أنواع رئيسية وهي:

١- مشاكل ترجع إلي الأفراد (المدير والعاملون معه ، وزملاؤه ورئيسه في العمل).

٢- مشاكل ترجع إلي الأوراق والملفات.

٣- مشاكل ترجع إلي عدم وجود التسهيلات المكتبية.

٤- مشاكل ترجع إلي عدم ترتيب المكان.

٥- مشاكل ترجع إلي عدم تنظيم الوقت.

وهذا التصنيف ضروري حتى يسهل التعامل مع كل نوع من المشاكل علي حدة . وفيما يلي لوحة تبين تصنيف مشاكل تنظيم الوقت طبقاً لأسبابها.

ونلاحظ من هذه اللوحة أن هناك مشاكل مكررة في أكثر من نوع من المشاكل ، فعلي سبيل المثال نجد أن مشكلة " عدم تنظيم مكتب السكرتارية ، وعدم مناسبة طاقم السكرتارية " ترجع للأفراد وهم طاقم السكرتارية والمدير ، لأنه المسئول عن اختيارهم وتدريبهم ، أما عدم تنظيم مكتب السكرتارية فيرجع إلي عدم ترتيب المكان.

تعرف علي تصنيف مشاكل تنظيم الوقت طبقاً لأسبابها (*)

مشاكل ترجع إلي الأفراد

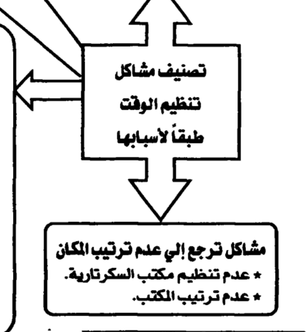
١. عدم وجود السكرتارية المدربة.
٢. وجود أشخاص كثيرين بالمكتب في وقت واحد.
٣. عادات الاستضافة بالمكتب.
٤. عدم وضع قائمة بالأعمال اليومية.
٥. عدم التحكم في إدارة الأعمال اليومية.
٦. المقاطعات المستمرة من الآخرين.
٧. عدم التفويض للمرؤوسين.
٨. عدو وضوح الأولويات.
٩. كثرة المكالمات التليفونية من داخل العمل وخارجه.
١٠.كثرة اللجان المطلوب حضورها.
١١. عدم احترام الرئيس لوقت المرؤوسين.

مشاكل ترجع إلي الأوراق والملفات

١. عدم تنظيم الأوراق والملفات.
٢. تراكم الأوراق والأعمال غير المنجز.
٣. عدم التحكم في الأعمال الورقية والمعلومات.

مشاكل ترجع إلي عدم وجود تسهيلات مكتبية

١. عدم وجود خزائن كافية لحفظ المستندات.
٢. عدم وجود حاسب آلي لحفظ المعلومات.
٣. عدم وجود سجلات او نماذج لإدارة الوقت.



مشاكل ترجع إلي عدم تنظيم الوقت

١. إتباع سياسة الباب المفتوح.
٢. عادات الاستضافة بالمكتب.
٣. عدم وضع قائمة بالأعمال اليومية.
٤. عدم التحكم في إدارة الاجتماعات.
٥. المقاطعات المستمرة من الآخرين.
٦. عدم التفويض للمرؤوسين.
٧. عدم وضوح الأولويات.
٨. كثرة اللجان المطلوب حضورها.
٩. عدم احترام الرئيس لوقت المرؤوسين.

مشاكل ترجع إلي عدم ترتيب المكان

* عدم تنظيم مكتب السكرتارية.
* عدم ترتيب المكتب.

(*) النصائح الذهبية عن تنظيم الوقت وتحديد الأولويات – د/ بسيوني البرادعي



الوقت الضائع
ومتطلبات حل مشكلة إدارة الوقت

(١) ما معني مضيعات الوقت؟

- قائمة بمضيعات الوقت الشائعة – للمديرين.
- قائمة بمضيعات الوقت الشائعة – للعاملين.
- مثال: لحساب قيمة وتكلفة الوقت الضائع للإدارة.

(٢) هل لديك مشكلة في إدارة وقتك أيها المدير؟

(٣) أهمية معرفة المفاهيم والاتجاهات لإدارة وقتنا كمديرين.

(٤) متطلبات حل مشكلة إدارة الوقت بالنسبة للمديرين.

- الرغبة في حل أي مشكلة هي بداية الطريق لحلها.
- تحديد المشكلة بأسلوب علمي ، نصف الطريق لحلها.

(١) ما معنى مضيعات الوقت ؟

كل فرد في هذه الحياة يضيع الوقت. حتى أفضلنا يضيع وقته الآن ، وسيضيع وقته في المستقبل. ولكن هناك فرق بين الأفراد الذين يحققون النتائج ، والذين لا يحققونها. والمدير المنتج هو الذي يحاول تقليل الوقت الضائع لأقل حد ممكن.

❖ ما معني مضيعات الوقت؟

للأسف ، لا توجد إجابة محددة لهذا السؤال. وسيعتمد ذلك عليك شخصياً ، مركزك الوظيفي ، وعلى ما تحاول إنجازه في هذا الوقت في المقام الأول. فأنت تضيع وقتك حينما تستهلكه في عمل أشياء أو أنشطة قليلة الأهمية ، وكنت تستطيع أن تنفقه بدلاً من ذلك في أنشطة أكثر أهمية. وتعتمد درجة الأهمية علي أهدافك التي تريك تحقيقها في وظيفتك.

وهذه هي المشكلة الأولي. فإذا لم تعرف أهدافك ، فلن تستطيع تحديد مضيعات وقتك بالضبط. وإذا لم تكن لديك أهداف لتحقيقها ، فلا يوجد أي فرق بين ما تعمله لقضاء هذا الوقت. فمثلاً ستستسلم للجلوس مع الزوار الذين يحضرون إلي مكتبتك وتجلس معهم بالساعات في الدردشة التي لا تفيد ، لأنك تشعر بأن لا يوجد ، لديك أعمال تريد إنجازها. ويمكن أيضاً أن تتحدث في التليفون بالساعات دون أن تشعر أنك في حاجة لهذا الوقت ... وهكذا . أي أنه بدون تحديد أهدافك فلن تستطيع إدارة وقتك ، والتحكم في مضيعات الوقت . وهذا يذكرنا بقصة " أليس في بلاد العجائب " التي كنا نقرأها في طفولتنا.

فقد كانت أليس تتجول في الغابة ، وعندما وجدت نفسها في مفترق للطرق، كان عليها أن تتخذ قراراً وذلك لاختيار الطريق الذي ستسلكه. فاحتارت وأخذت

تنظر حولها علها تجد أحداً تسأله ، حتى ظهرت لها قطة كانت متسلقة فوق شجرة. سألت " أليس" القطة ، " أي طريق أمشي فيه من هنا؟". أجابت القطة ، " حسناً سيعتمد ذلك علي أين تريدين الذهاب......". قالت " أليس" ، " لا يهم ذلك كثيراً.....". صاحت القطة ، وقالت " إذا ، لا يوجد أي فرق في أن تمشي في أي طريق.....".

وهنا صاحت " أليس" ، " ولكن أريد أن أذهب إلي أي مكان" ، فأجابت القطة " حسناً ، فأنت ستصلين حتما إلي أي مكان إذا قمتي بالمشي لمدة طويلة ، في أي طريق حتى تتعبي......"

فالمسألة هنا واضحة ؛ فإذا لم تعرف أين أنت ذاهب ، فأي طريق ستسلكه سيأخذك إلي هناك. فإذا لم تكن هناك أي أهداف أي أنك لا تعرف إلي أي مكان أنت ذاهب إليه ، فلا يوجد أي فرق بين ما تعمله ، والطريق التي تنفق بها هذا الوقت. أما إذا حددت أهدافك ، فإنك ستعرف الطريق الذي ستسلكه لتصل إلي أهدافك.وتحاول بقدر الإمكان عدم تضييع الوقت.

أي أنك ستنظر لمضيعات الوقت علي أنها شئ هام للغاية. والوقت الضائع لشخص ما ، ربما لا يكون وقتاً ضائعا لشخص آخر. وسيعتمد استخدامك للوقت بشكل جيد أو تضييعه علي العوامل الآتية: من أنت ، وماذا تعمل ، وكيف تتناول عملك ، وما الذي تحاول إنجازه.

وبغض النظر عن الفروق الفردية للناس ، فكلنا يضيع بعض الوقت. ولقد أظهرت ملاحظة المديرين في أعمالهم ، أنهم يضيعون ساعتين علي الأقل يومياً. وعلاوة علي ذلك ، فإن هناك أناس قليلون هم الذين يبحثون عن مضيعات وقتهم. ويتخذون خطوات إيجابية لتقليل هذا الوقت الضائع لأقل حد ممكن أو لحذفه نهائياً كلما أمكن.

وإذا قررنا في النهاية أن نتعرف على مضيعات الوقت لدينا كمديرين ، فإننا نجد عندنا القابلية للقفز نحو الاستنتاجات مباشرة ، و لا نقوم بالتحليل المنظم لهذه العملية. لأننا نريد حلولاً سريعة وبسيطة. وفي هذا كل الخطر ، لأنه ليست كل الاستنتاجات التي نفترضها تكون دائماً دقيقة. فالطاقة التي نبذلها في محاولة حل المشكلة الخاطئة هو مضيعة للوقت.

والحل العملي لذلك هو تحليل الأنشطة التي تقوم بها بطريقة منتظمة. وكيف يسهم كل نشاط في تحقيق الأهداف التي تحاول تحقيقها. وأي من هذه الأنشطة التي تعتبر وقت ضائع. وهذا النوع من التحليل سيظهر لك الصورة واضحة. وستحدد منها الأنشطة التي ستضيع بها وقتك.

أي أن مضيعات الوقت هي الأنشطة التي لا تقودنا في اتجاه تحقيق أهدافنا كمديرين. فإذا قام المدير بحصر الأنشطة التي يقوم بها ، وسأل نفسه هذا السؤال:

هل هذا النشاط الذي يقوم به هام ويحقق الأهداف والنتائج التي يسعى لتحقيقها ، أم لا؟ وكانت الإجابة بـ" نعم " كان الوقت الذي يتم قضاءه فيه مفيدا.

أما إذا كانت الإجابة " لا " فإن النشاط في هذه الحالة قليل الفائدة ولا يحقق النتائج المرجوة وبذلك يعتبر وقتا ضائعا. أي أنه يمكن تصنيف الوقت حسب قيمته كالآتي:

- **الوقت الاستراتيجي**

هو الوقت المفيد الذي تحتاجه الأعمال التي تساهم في تحقيق الأرباح.

- **الوقت الضائع**

هو الوقت الذي يستهلك في الإجراءات ولا يساهم في صنع الموارد.

وكلما قمت بتحديد مضيعات الوقت لديك ، فستكتشف أنها تأتي من مصدرين مختلفين. فالمصدر الأول يأتي نتيجة البيئة المحيطة بك.. أي الأشياء التي يعملها أو لا يعملها الآخرون والتي تؤدي إلي تضييع وقتك. والمصدر الثاني هو أنت.. بما تلزم نفسك به من أعمال تضيع بها وقتك. و لقد أظهر العمل مع مجموعات كبيرة من المديرين أن هناك قائمة طويلة من مضيعات الوقت موضحة بالقائمة التالية:

قائمة بمضيعات الوقت الشائعة للمديرين

- عدم التفويض للمرؤوسين.
- التسويف.
- عدما لتخطيط والتنظيم وإعداد جداول خطط العمل.
- الانغماس في حل المشاكل التي ترد من العاملين أو العملاء إلي مكتب المدير في الصباح.
- زيادة أوقات الراحة وشرب الشاي والقهوة.
- الوقت الضائع في الثرثرة مع الزملاء وأحلام اليوم.
- عدم تصنيف وتوزيع البريد.
- البحث عن الملفات والمعلومات.
- قراءة الجرائد والمجلات.
- عدم فرز الأوراق المكومة علي المكتب.
- التردد في الموافقات وتوقيع الخطابات.
- التأكد المستمر من وجود العاملين.
- فضاء الوقت في إنجاز أشياء ليست لها أهمية.

- المأموريات المصلحية الغير مفيدة التي يقومون بها.
- المحادثات التليفونية الطويلة.
- إعادة كتابة الخطابات والمذكرات عدة مرات.
- عدم كتابة الأهداف.
- عدم القدرة علي الرفض (عدم القدرة على قول لا).
- عقد اجتماعات غير ضرورية.
- عدم التحكم في إدارة الاجتماعات (التأخير في بدء الاجتماعات).
- الاعتماد على الملاحظات العالقة بالذاكرة و ليست المدونة على أوراق.
- تأخير الإعمال والواجبات الغير مستحبة.
- عدم تخصيص وقت للراحة.
- عدم استخدام الوقت الأساسي في إنجاز الأعمال ذات الأولوية الهامة.
- عدم استخدام وقت الانتظار أو وقت السفر.
- تكدس الملفات وعدم التخلص من الأوراق والخطابات الغير ضرورية.
- كثرة المقاطعات الذاتية للغير (زيارة الآخرين).
- عدم استخدام النماذج.
- عدم اتخاذ القرارات في حينها.
- السماح بالمقاطعات المستمرة من الآخرين.
- كتابة الخطابات بدلا من إنهاء الأعمال بالتليفون.
- عدم تنظيم المكتب بكفاءة.
- الإصرار على معرفة كل شئ بأنفسهم ورؤية كل شئ بأنفسهم.

- عدم الاعتماد على السكرتارية والمساعدين في تنظيم مواعيد المقابلات والاجتماعات.
- عدم وجود البيانات وأرقام التليفونات تحت أيديهم.
- عدم وضوح الاتصالات (عدم تحديد من سيقومون بالاتصال بهم – الاتصالات الغير مخططة).
- عدم انتهاز فرص مميزات توفير الوقت.
- الاهتمام بالتفاصيل وبالمثالية في إنجاز الأعمال.
- لا توجد خطة عمل يومية.
- عدم وجود وقت محدد لإنهاء الأعمال.
- عدم إنهاء الأعمال والبدء في أعمال جديدة.
- السماح للتفويض لأعلى.
- القيام بأعمال الآخرين.
- عدم تدريب العاملين بفعالية.
- إطفاء الحريق وتأدية الأعمال المطلوبة فورا.
- إعادة الاهتمام بالمشاكل.
- لا يوجد نظام للمتابعة.
- عدم الإنصات بفاعلية.
- قضاء وقت كبير في المصالح الشخصية و أنشطة أخري خارج العمل.
- قله الاهتمام بالوظيفة.
- القلق وانعدام الثقة.

- عدم وجود إجراءات لتنظيم العمل.
- ضعف مهارات الكتابة.
- السرحان.

و يجمع عدد كبير من المديرين في أن أهم مضيعات الوقت لديهم تنحصر في القائمة التالية:

أهم مضيعات الوقت بالنسبة للمدير

١) الوقت الضائع في المكالمات التليفونية

٢) الزوار غير المتوقعين

٣) الاجتماعات الكثيرة

٤) عدم التفويض

٥) التعامل مع الأزمات

٦) عدم وجود السكرتارية المدربة

٧) عدم التحكم في انفجار المعلومات

مضيعات الوقت للعاملين

توضح القائمة التالية مضيعات الوقت الشائعة بالنسبة للعاملين.

***** قائمة بمضيعات الوقت الشائعة للعاملين *****

- التسويف في إنهاء الأعمال المكلفين بها.
- زيادة أوقات الراحة وشرب الشاي والقهوة.
- الوقت الضائع في الثرثرة مع الزملاء.
- قراءة المجلات والجرائد.
- المحادثات التليفونية الطويلة الخاصة بالعمل وغير الخاصة به.
- عدم وجود حمل عمل كبير.
- تأخير الأعمال والواجبات.
- عدم وجود وقت محدد لإنهاء الأعمال.
- قضاء وقت كبير في المصالح الشخصية وأنشطة أخري خارج العمل .
- قلة الاهتمام بالوظيفة.
- القلق وانعدام الثقة.
- عدم التحفيز المناسب.
- ضعف المرتبات.
- السرحان
- مشكلة المواصلات والانتقالات.
- الانتظار الطويل بمكاتب المديرين لطلب حل مشاكلهم.

- عدم تنظيم مكان العمل.
- كثرة الإجراءات.

ويجمع خبراء الإدارة على أن سلوك المديرين وأسلوب قيادتهم هما من العوامل الرئيسية في عدم التحكم في الوقت الضائع للعاملين.

أي أن العبء الأكبر في تقليل الوقت الضائع يقع على عاتق المديرين . فهم الذين يستطيعون تقليل الوقت الضائع لهم والتحكم في الوقت الضائع بالنسبة للعاملين معهم. ولتوضيح ذلك سيتم عرض مثال لحساب الوقت الضائع لأي إدارة أو قسم وتكاليف هذا الوقت كما يلي:

مثال لحساب الوقت الضائع لأي إدارة أو قسم:

ليس المهم أن يتحكم المدير في مضيعات الوقت الخاصة به ، ولكن الأهم هو التحكم ف مضيعات الوقت بالنسبة للمرؤوسين ، حتى ينجح في إدارة الوقت بالنسبة للإدارة التي يشرف عليها لأنه ببساطة شديدة

مجموع مضيعات الوقت للإدارة يساوى

مضيعات الوقت للمدير × مضيعات الوقت بالنسبة للمرؤوسين

ومهما بذل المدير من تقليل مضيعات الوقت عنده ، فإنه لا يمكن أن تصل بها إلي الصفر ، أي أنه لا يستطيع مهما بذل من محاولات أن يقضي نهائيا علي مضيعات الوقت. والنتيجة الحتمية أنه لتقليل مضيعات الوقت للإدارة ، فلابد من تقليل مضيعات الوقت بالنسبة للمرؤوسين ، وخصوصا حينما يكون عدد المرؤوسين كبيرا

فإذا كان متوسط ما يضيعه الفرد سواءاً المدير أو المرؤوسين هو٣ ساعات يوميا في المتوسط ، وأن عدد العاملين بالإدارة٢٠٠ فإن :

عدد الساعات الضائعة يوميا للإدارة =

٣ للمدير × ٣ لكل عامل × عدد العاملين في الإدارة = ١٨٠٠ ساعة يوميا

إذا كان عدد أيام العمل سنويا هو ٢٥٠ يوميا في المتوسط بعد استبعاد الأجازات الاعتيادية لك عامل والعطلات الأسبوعية والأعياد فإن :

عدد الساعات الضائعة سنويا بالنسبة للإدارة = ١٨٠٠ × ٢٥٠

= ٤٥٠٠٠٠ ساعة عمل ضائعة

فإذا كان متوسط أجر الساعة ٢.١ جنيها ، فإنه يضيع سنويا ما يقرب من مليون جنية نتيجة تضييع الوقت في هذه الإدارة وحدها.

فإذا قام المدير وحده بتقليل الوقت الضائع إلي أقل حد ممكن وليكن ساعة واحدة يوميا فإن التكاليف ستقل بمقدار الثلث ، أما إذا قام كل العاملين كفريق بتقليل الوقت الضائع فأن التكاليف ستقل عن ذلك بكثير.

على أنه إذا تم تخفيض الوقت الضائع للمدير ، وقام بممارسة أعماله القيادية في هذا الوقت للإشراف على المرؤوسين وتوجيههم وتحفيزهم وتمكينهم فإن الوقت الضائع سيقل بمقدار كبير.

أي أن المدير هو عصب العملية الإدارية وتضيع وقته ينعكس علي العاملين وعلي الشركة أو المنظمة التي يعمل بها.

ꕥꕥꕥꕥꕥꕥꕥꕥ

(٢) هل لديك مشكلة في إدارة وقتك أيها المدير ؟

والآن أيها المدير العزيز ، بعد أن قرأت هذه الصفحات من الكتاب حتى هذه الصفحة ، وتعرفت على خصائص الوقت وأهميته بالنسبة للمنظمات والمديرين. و اطلعت على مشكلة أحد المديرين في إدارة وقته ، وعرفت حجم

المعاناة التي يعانيها من جراء ذلك. وعرفت معني مضيعات الوقت بالنسبة للمدير و العاملين معه ، وتكاليف هذا الوقت الضائع ، فهل تشعر أن لديك مشكلة في إدارة الوقت ؟ إذا كنت تشعر أن لديك مشكلة في ذلك ، أو أنك لازلت تضيع الوقت في بعض الأمور التي لا تستحق ، فربما يساعدك استكمال قراءة هذا الكتاب حتى نهايته في تقديم الحلول العملية لإدارة الوقت بفاعلية ، والقضاء على مضيعات الوقت ، ولكن قبل أن تبدأ في القراءة ، مع رحلة العلاج لهذه المشكلة ، عليك أن تكون أمينا مع نفسك ويكون لديك الرغبة في حل المشكلة ، وتحدد المشكلة تحديدا دقيقا ، وتعاهد نفسك على النجاح في حل هذه المشكلة بأن تبدأ بتنفيذ الخطوات العملية التي يقدمها لك هذا الكتاب ، وأنت واثق تماما من أنك ستنجح في حل هذه المشكلة. وتأكد من أنك لن تستطيع حل هذه المشكلة ، مهما قرأت من كتب أو حضرت من دورات تدريبية عن إدارة الوقت ، إلا إذا كانت عندك الرغبة القوية في تغيير عاداتك واكتساب مهارات جديدة لإدارة وقتك بفاعلية.

لذلك يجب عليك أن تراجع المفاهيم والافتراضات التي تؤمن بها عن إدارة الوقت وتطابقها مع المفاهيم الصحيحة قبل البدء في عملية حل مشكلة إدارة الوقت لديك.

٥٥٥٥٥٥٥٥

(٣) أهمية معرفة المفاهيم والاتجاهات لإدارة وقتنا كمديرين

من أجل الفهم الصحيح لافتراضاتنا ، وشعورنا ، و اتجاهاتنا ، وعاداتنا ، وسلوكنا إزاء استخدامنا للوقت ، فعلي كل مدير أن يسأل نفسه هذه الأسئلة:

١) هل أعرف الهدف من استخدام الوقت بفاعلية لي كمدير؟

ليس الهدف من استخدام الوقت بفاعلية هو توفير الوقت ، فالبعض يعتقد

أننا يجب علينا أن نقلل كمية الوقت المخصص لكل مهمة نعملها ، وبذلك نوفر في الوقت الذي بين أيدينا. ويجمع علماء الإدارة علي أن هذا اعتقاد خاطئ. وبدلا من ذلك ، فنحن نحتاج إلي استخدام الوقت المناسب لكل مهمة حسب أهميتها النسبية.

وتتحدد الأهمية النسبية لكل مهمة حسب درجة تأثيرها في تحقيق الأهداف التي نريد تحقيقها.

أي أن الأهداف تأتي أولا ، وبعد ذلك تأتي الأنشطة. فالأهداف هي التي نبحث عن إنجازها خلال فترة طويلة من الزمن. أما الأنشطة ، في المقابل ، فهي الأحداث التي نعملها في المدى القصير لتحقيق أهدافنا.

أي أن الهدف من استخدام الوقت بفاعلية هو ، أداء المهام. التي تحقق أهدافنا.

٢) هل أعرف الفرق بين الكفاءة والفاعلية؟

يخبرنا بيتر دراكر خبير الإدارة الشهير أن عمل الأشياء الصحيحة أهم من عمل الأشياء بطريقة صحيحة. نريد أن نتعلم ما هي " الأشياء الصحيحة" التي يجب أن نعملها أولا ، ثم بعد ذلك كيف نعملها " بطريقة صحيحة" فنحن ربما نخصص أوقاتاً كثيرة جدا لمهام عديدة بطريقة صحيحة ولكنها عديمة الأهمية أو غير ضرورة على الإطلاق ، وأوقاتاً قليلة وغير كافية للأنشطة الهامة " الأشياء الصحيحة" والتي تحقق أهدافنا.

٣) هل أعرف أن " الفشل لأن اخطط هو التخطيط للفشل"؟

هل أعرف كيف أخطط لعملي وبذلك أستطيع أن أعمل " الأشياء الصحيحة " بالترتيب الصحيح بأقصى فاعلية؟

٤) هل أعرف الفرق بين الأنشطة "العاجلة" والأنشطة " الهامة" ؟ وأي منها أكثر تأثيرا في أدائها ونجاحي لوظيفتي؟

فالأنشطة " الهامة " تميل لأن تحدث في المدى الطويل وتؤثر على النجاح الكلي في الوظيفة أو أي مشروع أعمله. وتشمل التخطيط ، ووضع الأولويات وتحديد التوجيهات الكلية للمشروع أو العاملين فيه. أما " الأنشطة العاجلة أو الملحة" فهي تأتي تحت عنوان " إطفاء الحرائق " وتميل إلى انتزاعنا من أداء "الأنشطة الهامة". وتشمل الطوارئ والمشاكل اليومية التي يجب علينا التعامل معها ، ولكنها تستهلك وقتنا وطاقتنا كلية إذا لم نتعامل معها بطريقة واعية وبترتيب معين. فإذا لم تستطع إنجاز كلا من الأنشطة " الهامة " و"العاجلة" كاملة ، فمن الأفضل أن نعطي الأولويات للأنشطة " الهامة".

وفي حالات كثيرة يمكن أن نفوض بعض الواجبات "العاجلة"لبعض المرؤوسين القادرين على عملها ، حتى نستطيع تخصيص الوقت الكافي للواجبات " الهامة".

٥) هل أعرف قاعدة باريتو[1] (٨٠/٢٠) للسلوك؟

فهذه القاعدة تقول أن٢٠٪ من واجباتنا اليومية ، التي تنتج ٨٠٪ من النتائج. والعكس صحيح ، فالـ ٨٠٪ الباقية ، تنتج ٢٠٪ من النتائج وعلى سبيل المثال ، فالتخطيط وتحديد الأولويات تقع في فئة الـ ٢٠٪ التي تنتج ٨٠٪ من النتائج.

وأن عمل الأشياء التافهة والتي نعتاد عليها ، ونستسهلها هي فئة الـ٨٠٪ التي تنتج فقط ٢٠٪ من النتائج . فهل أعرف كيف أفرق بين الـ٢٠٪ ، الـ٨٠٪ ؟

(١) بارتيو ، عالم إيطالي ، في علم السلوك الإنساني (٣)

ثم بعد ذلك ، هل أعرف كيف أتعامل مع كل منهما للحصول على أقصي فعالية لإدارة وقتي؟.

٦) **هل أعرف أن معظم العاملين والمديرين يضيعون مابين ٢٥٪ إلي ٣٥٪ من أوقات عملهم يوميا ؟**

هل أعرف كيف أستخدم وقتي كل يوم؟ وأن أكوان واعيا للوقت الضائع ، أو الوقت الذي يستخدم بدون فاعلية؟

٧) **هل أعرف ان الطريقة التي استخدم فيها وقت الصباح تحدد فعاليتي لبقية يوم العمل كله؟ هل أعرف ان الساعة الأولي من العمل هي التي ستضبط نغمة بقية اليوم ؟ هل اعرف اي جزء او ساعة من اليوم أكون فيها أكثر فاعلية ؟ هل أخطط عملي كي أؤدي واجباتي الأكثر تحديا عند هذا الوقت ؟ هل اقوم بتنفيذ " ساعة للهدوء" ، واخصصها لنفسي الوقت الذي اكون فيه أكثر فاعلية؟ هل أستخدم هذا الوقت للحصول على فترة عمل بدون تقاطعات والتي أستطيع أن أعمل فيها أكثر الواجبات أهمية وصعوبة؟**

٨) **ما هي الأنشطة والواجبات التي أعملها ويمكن أن يعملها شخص آخر بطريقة افضل وأكثر سرعة ، واقل تكلفة أو بمميزات أخرى عن طريقة التي أعمل بها هذه الواجبات ؟ لماذا أستمر في أداء هذه الواجبات بنفسي؟**

٩) **هل اقوم بتأخير القرارات التي أتخذها ، على أمل الحصول على معلومات افضل وأكثر فيما بعد ؟.**

فالقرارات يجب أن لا تتم على عجلة أو بدون معلومات كافية ، ولكن في المقابل يجب أن لا تتأخر عن اللازم. لأن الفشل في اتخاذ قرارات حينما يجب



أن يتم اتخاذها تعني أمورا كثيرة معلقة يمكن أن تمنعنا من التركيز في أمور جديدة . وربما يعوق ذلك العمل في المنظمة كلها.

وهذه الأسئلة تخبرنا كمديرين ، أننا نحتاج لأن نغير افتراضاتنا ، ومفاهيمنا ، ومواقفنا نحو الوقت قبل أن نستطيع أن ندير أوقاتنا بشكل أفضل. فالتغيير في الافتراضات والمواقف يسبق دائما التغيير في السلوك. .

oooooooo

(٤) متطلبات حل مشكلة إدارة الوقت بالنسبة للمديرين

١) الرغبة في حل أي مشكلة هي بداية الطريق لحلها

مشكلة إدارة الوقت بالنسبة للمديرين ليست بالمشكلة السهلة ، فهي من المشاكل المستعصية ولا يمكن حلها بقراءة الكتب الخاصة عن إدارة الوقت والتي تقدم الكثير من النصائح عن كيفية تنظيمه ، ولا بحضور دورات تدريبية عن إدارة الوقت. فهي مثل كثير من المشاكل المستعصية التي يواجهها الأفراد ، مثل مشكلة التخلص من الوزن الزائد للذين يعانون من السمنة ، فالحل موجود ، والأطباء ينصحون دائما بضرورة تنظيم الغذاء ، ومزالة التمارين الرياضية وتنفيذ النصيحة الشائعة بالمشي لساعة واحدة علي الأقل يوميا. ولا تخلو جريدة أو مجلة من وصفة سحرية لنظام التغذية الذي يحقق إنقاص الوزن ، أو عن الإعلانات عن أقراص يتناولها الأفراد.... إلي آخر هذه القائمة من وصفات حل المشكلة. بعض الأفراد تجرب وتنجح في إنقاص الوزن لعدة أشهر ثم سرعان ما تعود إلي طبيعتها الأولي.

وكذلك الحال بالنسبة لمشكلة الامتناع عن التدخين لمدمني التدخين. فكل هذه المشاكل المستعصية يعتمد حلها في المقام الأول علي الأشخاص أنفسهم ، وعلي رغبتهم وشعورهم الداخلي بحاجتهم لحل المشكلة التي تواجههم.

ولا تكفي الرغبة فقط لحل هذه المشاكل ، ولكن يأتي دور الإرادة والعزم والتصميم فكل هذه العوامل تؤدى إلى النجاح لحل ما يواجهونه من مشاكل. ولا يوجد أسلوب معين يمكن إتباعه لحل أي مشكلة من الأساليب المتاحة. فكل فرد له طريقته الخاصة وأسلوبه المميز لحل مشاكله.

وقبل البدء في رحلة العلاج ، وتحديد الخطوات المطلوب إتباعها خطوة ..... خطوة علينا بتحديد المشكلة التي تواجهنا بأسلوب علمي تحديد دقيقا.

وذلك بعد مراجعة مفاهمينا ، واتجاهاتنا في إدارة الوقت وأصبحنا مهيئين للتغيير في سلوكنا .

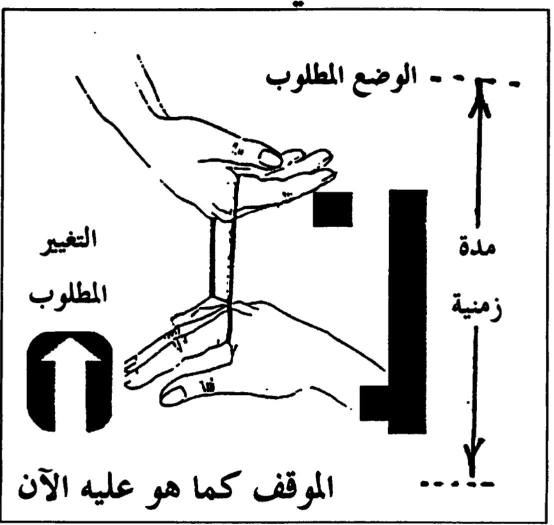
٢) تحديد المشكلة بأسلوب علمي نصف الطريق لحلها.

تحديد المشكلة ومعرفة حجمها نصف الطريق لحلها. ولذلك عليك أيها المدير . صياغة المشكلة التي تواجهها في إدارة وقتك بأسلوب علمي قدر الاستطاعة. كما يتضح ذلك في اللوحة رقم (٣)

ويمكن على سبيل المثال ، صياغتها على النحو التالي:

" تنظيم وقت العمل لإنجاز الأعمال الهامة التي تؤدي إلي نجاحي في عملي كمدير في ظرف ستة أشهر".

تحديد المشكلة



صياغة المشكلة بشكل علمي





ترتيب مكتب المدير

(١) قم بترتيب مكتبك.

(٢) طريقة عملية للتخلص تلال الأوراق والأعمال الغير منجزة.

(٣) قم بإعداد نظام للمتابعة.

نظام ملفات المتابعة.

(٤) التعامل مع الأوراق والملفات الجديدة التي ترد إلي مكتبك.

(١) قم بترتيب مكتبك.

تذكر أنه من الصعب عليك إدارة وقتك وتنظيم أفكارك في مكتب فوضوي وملفات مبعثرة. فالمكتب هو منطقة العمل ولابد أن ترتب الأثاث والمهمات حولك ليكون كل شئ تحتاجه قريبا منك ، وكذلك مستلزمات المكتب دون أن تنتقل من على كرسي المكتب الذي تجلس عليه ، وإذا استدعي الأمر تحركك للبحث عن أي ملف فلتكن الحركة قليلة جدا. لا تقع في مصيدة ترتيب مكتبك بالعمل ليكون مثل حجرة المعيشة في بيتك. فهو ليس كذلك. فالمكتب مخصص للعمل والحصول علي النتائج وليس للراحة. ولابد من الاحتفاظ بمساحة للاسترخاء أو الترويح عن النفس بأن تخصص ركنا مزينا بالزرع الأخضر من حوله.

ولكن المنطقة المخصصة للمكتب هي منطقة العمل وكل شئ يرتب فيها طبقا لذلك. المهم أن لا يوجد علي المكتب إلا الأدوات اللازمة للعمل وهي ثلاثة أشياء فقط وذلك بخلاف التليفون – أجندة التخطيط اليومية- أجندة التليفونات والزوار- المشروع أو الموضوع الذي تقوم بدراسته أما المنضدة الجانبية فاحفظ بداخلها ملفات المشروعات وسجلات التفويض- وفي أحد أدراجها ضع مستلزمات المكتب – من آلة حاسبة – مسجل صغير – كل نماذج إدارة الوقت. أي أن كل هذه التسهيلات تجعلك منظما – مهما كان ثمنها فستجني ثمارها أضعافا مضاعفة. وفائدة هذا المسجل الصغير في كتابة الخطابات ، فبدلا من أن تكتب بيدك ، تعود أن تسجل ما تريد أن تقوله في الخطاب بصوتك فهذا سيوفر وقتا كبير علاوة علي أن السكرتيرة التي ستكتب الخطاب لن تجد مشقة في قراءة خطك.

وعموما قم بتركيب مكتبك بالطريقة التي تستطيع بها تأدية وظيفتك بسهولة ويسر للحصول علي النتائج ، وحلول تغيير وضع المكتب باستمرار للحصول علي أفضل النتائج. وأهم من طريقة ترتيب المكتب ، هو أن تتلخص من تلال الأوراق والملفات التي تغطي مكتبك. فعليك أن تخصص يوما واحد فقط للقيام بتنظيم المكتب والتخلص من تلال الأوراق والملفات الموجودة عليه. ربما يكون هذا اليوم...يوم أجازة ، أو تقوم بهذه العملية بعد أوقات العمل..... فالمهم أن لا يقاطعك أحد في هذه العملية.

oooooooo

(٢) طريقة عملية

للتخلص من تلال الأوراق والأعمال غير المنجزة

قبل أن تبدأ في فحص هذه الأوراق والملفات والتقارير الموجودة علي مكتبك ، عليك أن

تحضر أربعة صناديق من الكرتون أو أربعة أظرف كبيرة.

أكتب علي الأول " هام جداً " أو أولوية أولى وعلى الثاني " أعمال روتينية" وعلى الثالث" مجلات وتقارير للإطلاع " والظروف الرابع " لا أهمية له" . ابدأ الآن بالفرز ، لا تقرأ كل ورقة أو ملف بالتفصيل ، فقط قم بالتصنيف طبقا للأربعة أظرف الموضحة ، فالمجلات والتقارير في الظرف الثالث ، والأوراق والملفات التي ليس لها أهمية قصوى ضعها في الظروف الثاني ، والهامة جدا ضعها في الظرف الأول ، والتي لا أهمية لها علي الإطلاق " ضعها في الظرف الرابع و لا تضيع وقتا في عملية التصنيف. فإذا كان عندك شك في درجة أولوية موضوع ضعه في الظرف الثاني "أعمال روتينية".

وإذا امتلأت بعض الأظرف أحضر غيرها واكتب عليها نفس ما كتبته علي الأظرف الأولى. واستمر في عملك حتى تنتهي من تصنيف كل الأوراق والملفات المكومة على المكتب وعلي طاولة الاجتماعات.

ما رأيك في شكل مكتبك الآن؟

أعتقد أنك بدأت تشعر براحة كبيرة حينما وجدت سطح مكتبك وطاولة الاجتماعات خالية من هذه الأكوام من الأوراق والملفات.

ابدأ بفرز هذه الأظرف ليست كلها فالأظرف المكتوب عليها " لا أهمية" عليك أن تطلب من الساعي أن يضعها في سلة المهملات. أو اطلب من السكرتيرة أو من طاقم السكرتارية الذي يعمل في مكتبك أن يفرزها ويكتب لك قائمة مختصرة بأسماء وعناوين وأرقام التليفونات أو أي معلومات هامة في هذه الأوراق إن وجدت .

أما بالنسبة للأنواع الثلاثة الباقية ، ابدأ بالأظرف المكتوب عليها" أهمية قصوى" واقرأ ورقة ورقة فيه من أعلى إلى أسفل واكتب عليها التأشيرة المناسبة وبعض هذه الموضوعات . ستجدها بسيطة جداً تتطلب موافقات ... وقع على هذه الموافقات إذا اقتنعت بها أو اكتب عليها بعض الملاحظات لاستيفائها. وبعض الموضوعات تتطلب الرد – اكتب نقاطا مختصرة – لتقوم السكرتيرة بإعداد الرد. وإذا لم تكن تعرف ذلك قم بالتحويل لأحد الموظفين ولكن اكتب التاريخ المطلوب الانتهاء منه لهذا الموضوع.... وهناك موضوعات تتطلب اتصالات تليفونية معينة... استخدم قصاصات الأوراق اللاصقة ودون عليها هذه الملاحظات ....وهكذا إذا كان هناك موضوع يخص مشروع سيبدأ لتوه افتح ملفا لهذا المشروع وضع فيه هذه المذكرة ، وإذا كان هناك موضوع يحتاج للدراسة

قم بتفويضه لأحد المرؤوسين ، فهم يعملون معك لمساعدتك. أي لابد أن تتصرف في أي موضوع أمامك بأحد هذه التصرفات :

أ) ضعه في مظروف "لا أهمية له ".

ب) فوضه لأحد مرؤوسيك.

ج) اعمله بنفسك (أي أعد الرد بنفسك).

د) ضعه في ملفات المتابعة.

هـ) ضعه في ملفات المشروعات (ملف المشروع هو ملف يفتح للبدء في موضوع جديد)

و) يحفظ بملفات الإدارة.

أما بالنسبة بالأظرف الخاصة بالمجلات والتقارير ، بالنسبة للمجلات .... عليك أن تحتفظ فقط بالموضوعات التي تهمك منها فقط وتتخلص من الباقي...فإذا كانت هناك مقالة هامة بالنسبة لك في إحدى المجلات قم بتصويرها واحفظ هذه النسخة في ملف خاص بالقراءات .افحص التقارير أيضا وقم بالتخلص من التقارير التي لست بحاجة إليها .. أو أرسلها لأحد مرؤوسيك .. فربما يحتاجها كي تساعده في مجال عمله ، احتفظ بما ستحتاجه فقط في عملك . قاوم غريزة الاحتفاظ بكل شيء. وزع هذه التقارير على الأقسام التي ستستخدمها.... عليك أيضا أن تقوم بالتخلص من معظم الملفات والتقارير الموجودة بخزانة كتبك ربما تكون بها ملفات لموضوعات قديمة وملفات لاجتماعات اللجان منذ أكثر من عشر سنوات .... فلماذا تحتفظ بكل هذه التلال من الملفات القديمة والتي لا تستخدمها اليوم ؟ هي فقط تحتاج إلي مكان لتخزينها. تخلص من كل ذلك ... و أنا علي ثقة من أن الملفات الموجودة بحجرة السكرتارية ملفات قديمة أيضا. عليك أن تفرزها أيضا.

كون فريقا من مكتبك ، ليساعدك في هذا العمل .... عليك أن تعطي لهم التعليمات ويقومون هم بتنظيم هذه العملية ، وحدد لهم سنة معينة بعدها يتم الاحتفاظ بالملفات أما الباقي فيتم التخلص منه- فأنت مسئول عن طاقم مكتبك – دعهم يساعدونك ، في ذلك ، ويقومون بترتيب ملفاتهم أيضا ، والعمل أثناء عدم تواجدك في المكتب بعد أن ترشدهم إلي الأسلوب المطلوب إتباعه- فمثلا التخلص من التقارير التي مضي عليها أكثر من خمس سنوات. فليس المهم ملئ خزانات الكتب بأشياء لا قيمة لها – وبعد ذلك عليهم كتابة قائمة بالملفات والتقارير الموجودة ويتم عرضها عليك ربما تقوم بتخفيض ما تحتفظ به بعد ذلك

نصيحة أخيرة ، إذا لم تنظم تداولك للأوراق – فسرعان ما ستعود إلي الفوضى .. احرص علي النظام ، الذي ستتبناه- درب السكرتيرة علي هذا النظام دربها علي أن تصنف البريد اليومي الذي قمت به اليوم – عليها أن تقدم ملف بالموضوعات الهامة جداً أولاً – ثم ملف بالموضوعات الروتينية – ثم ملف المجلات والتقارير-وعليها أن تجمع الموضوعات عديمة الأهمية وتكتب لك ملخصاً بها تعرضه عليك أسبوعيا – وتقوم هي بالتخلص منه.و لا تكوم أوراقا فوق مكتبك – حتى ولو كانت خطتك أنك ستنتهي منها في نفس اليوم. فهذا الوضع سيشتت انتباهك و يجعلك قلقا مما يقلل فاعليتك.

oooooooo

(٣) قم بأعداد نظام للمتابعة

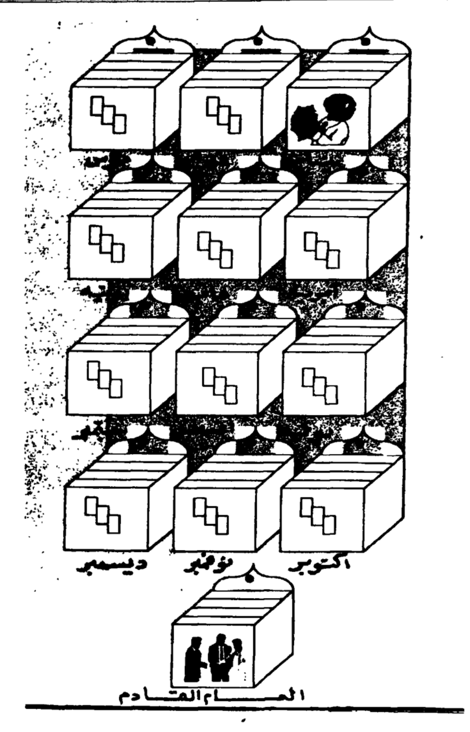
نظام ملفات المتابعة

نظام ملفات المتابعة يساعدنا على تنظيم أنفسنا فهو يخلصنا من الأوراق الزائدة علي مكاتبنا.ويرغمنا علي إعداد جدول زمني للواجبات التي سنقوم بها

خلال تواريخ محددة ويمنعنا من نسيان متابعة أعمالنا في التواريخ المحددة لإنجازها.

أحد أنظمة ملفات المتابعة البسيطة يتطلب ١٣ ملفا مثبتا علي لوحة معلقة ، ومكتوب علي هذه الملفات أشهر السنة ، مع الاحتفاظ بالملف الثالث عشر و يكتب عليه " السنة القادمة". ثم توضع أوراق مقواة بعدد أيام الشهر داخل كل ملف يكتب عليها التاريخ مع طي الأوراق التي تمثل نهاية الأسبوع وأيام الأجازات وذلك لتلافي أي تحديد لإنجاز الأعمال في هذه الأيام. ويكتب في هذه الأوراق الأعمال المطلوب إنجازها في هذا اليوم. (انظر اللوحة رقم٤)

وبعد إعداد نظام المتابعة عليك أن تبدأ في استخدامه ، بأن تقوم بفحص أجندة المواعيد يوميا ، فإذا كان هناك موعد لإنجاز أي عمل في هذا اليوم ، فستجد على الفور أن هناك مذكرة بهذا الموضوع في أوراق المتابعة في هذا التاريخ. فإذا ما تم إنجاز هذا العمل عليك بالتأشير عليه في ملف المتابعة. لا تترك أوراقا علي مكتبك. لا تضع زمنا محددا للأعمال الروتينية حتى لا تشغل نفسك بالأعمال غير الهامة. عليك فقط أن تحدد تاريخا لإنجاز الأعمال الهامة لمتابعتها.



لوحة رقم (٤) ملفات المتابعة

ويمكن استخدام الحاسب الآلي في عملية المتابعة ، ويوجد برامج كثيرة لذلك.

(٤) التعامل مع الأوراق والملفات الجديدة التي ترد إلي مكتبك

ولعلي أقدم لك النصيحة التالية ، لتحاشي إعادة تكوين تلال الأوراق علي مكتبك ، وهي أن تأخذ قرارا فوريا علي كل ورقة تأتي إلي مكتبك.

فالمذكرات التي مضى عليها ثلاثة أسابيع ، والبريد الذي لم يقرأ ، والمجلات ، والإعلانات التجارية ، وبقية الأوراق والملفات الأخرى التي ترد إلي مكتبك ، فعليك أن تتعامل مع كل ورقة أو ملف أو مجلة أو تقرير بأن تختار أحد الخيارات الثلاثة الآتية:

- قم بقراءتها ، أو ضعها في ملفات محددة متعارف عليها مع السكرتيرة أو التخلص منها.
- وإذا قمت بقراءتها ، فعليك أن تتعرف حيالها فوراً ، بأن توقع عليها ، أو تحولها إلي الموظف المختص ، أو تتخذ قراراً بشأنها ، أو تطلب من السكرتيرة حفظها ، أو التخلص منها إذا كانت عديمة الأهمية لك أو لأي موظف عندك.
- تعامل مع كل ورقة مرة واحدة – بدلا من قراءة نصفها أو التردد في الإجراء الذي ستتخذه حيالها ، وتتركها علي مكتبك لمدة يومين ، لإعادة قراءتها بعد يومين.
- اختبر عاداتك في التعامل مع الأوراق: كل مرة تنظر فيها ألي ورقه أو مذكرة أو تقرير على مكتبك ، ولم تتخذ فيها أي إجراء عليك أن تضع ملحوظة في أحد الأركان علي ورق الملاحظات اللاصق. فإذا وجدت عدد قصاصات الورق اللاصق قد زاد عن اثنين أو ثلاثة علي الورقة أو المذكرة أو التقرير ، فاعرف أنك تضيع وقتا طويلا في التأجيل.

وهناك طريقة سهلة يمكنك اتباعها للتعامل مع أي ورقة . ويمكن أن تعلمها للسكرتيرة كي تقوم بتصنيف الأوراق التي ترد إلى مكتبك وتضعها في أربعة ملفات (A ، B ، C ، D) ، بحيث يتم وضع كل مجموعة من الأوراق في ملق كالتالي .

١ - **إجراء فوري :** للتوقيع | الملف A

وهو للأوراق التي تحتاج إلى توقيعك النهائي أو الموافقة . وهذه الأوراق قد تمت دراستها وفحصها من المختصين من مرؤوسيك . يمكن أن تتفق مع السكرتيرة على تسمية هذا الملف " للتوقيع " .

٢ - **للدراسة وإجراء اللازم:** لإجراء اللازم | الملف B

وهي الأوراق التي تحتاج إلى دراسة وفحص ثم اتخاذ الإجراءات حيالها . ويمكنك تحويل هذه الأوراق إلى بعض المرؤوسين لدراستها وإجراء اللازم حيالها . ويمكن للسكرتيرة أن تضع هذه الأوراق في ملف وتكتب عليه " لإجراء اللازم" .

٣ - **للحفظ :** للإطلاع | الملف C

وهي الأوراق الغير مطلوب اتخاذ إجراءات حيالها مثل المنشورات أو القرارات الإدارية أو بعض المجلات أو التقارير الذي يلزم قراءتها وغير مطلوب اتخاذ إجراءات بشأنها فيمكن أن تؤشر على هذه الأوراق " نظر ويحفظ " على أن تقوم السكرتيرة بوضع هذه الأوراق في ملف يكتب عليه " للإطلاع " ولابد من إخبارها عن الأوراق التي يمكن حفظها مثل القرارات الهامة أو الأوراق التي لها قيمة قانونية ، أما باقي الأوراق التي لا قيمة لها فيمكن التخلص منها في سلة المهملات .

٤ - سلة المهملات : | الملف D |

ويمكن للسكرتيرة بعد اكتساب الخبرة وضع الأوراق التي ترد إلى المكتب ولا قيمة لها في ملف تكتب عليه " سلة المهملات " ويمكنك في كثير من الأحيان أن لا تطلع عليه .





الخطوات العملية
لتنظيم وقت العمل اليومي للمدير

* الخطوة الأولي : تحديد الفلسفة التي سيتبعها المدير في إدارة وقت العمل.

  * هل هناك فلسفة لإدارة الوقت

    (١) ليس هناك طريقة لإطالة الوقت.

    (٢) تقسيم وقت العمل.

    (٣) تحديد الأهداف يؤدي إلي إدارة الوقت بفاعلية.

    (٤) مصفوفة إدارة الوقت في العمل

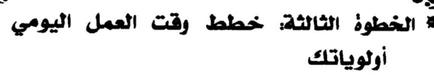
    (٥) درجة الأهمية ودرجة الإلحاح

    (٦) تحديد فلسفة إدارة الوقت للمدير.

* الخطوة الثانية: ضع سياسة لقضاء وقت العمل اليومي

  * ساعة الهدوء

  * قواعد يجب إتباعها لتنفيذ ساعة الهدوء بنجاح



* الخطوة الثالثة: خطط وقت العمل اليومي وحدد أولوياتك

- إرشادات لوضع أهدافك.
- قاعدة باريتو.
- صياغة الأهداف.
- مبادئ تخطيط الوقت

المبدأ الأول : مبدأ تحليل الوقت ، نموذج لتسجيل الوقت

المبدأ الثاني : مبدأ التخطيط اليومي

المبدأ الثالث : مبدأ الأولوية

المبدأ الرابع: مبدأ المرونة

المبدأ الخامس:مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة

المبدأ السادس : مبدأ إعادة التحليل والتخطيط.

- إرشادات لجدولة الوقت.
- نماذج التخطيط
- نصائح لإعداد خطة العمل اليومية.

* الخطوة الرابعة: كيفية التعامل مع الأزمات

- الأزمة.
- حقائق هامة عن الأزمات.
- نصائح لكيفية التعامل مع الأزمات.

الخطوة الأولى

تحديد الفلسفة التي سيتبعها المدير في إدارة وقت العمل.

هل هناك فلسفة لإدارة الوقت؟

نعم ، فكل منا له عاداته وقيمه وسلوكه الذي يتصرف بها في حياته فالبعض يخططون حياتهم بدقة ، ويستفيدون بكل دقيقة من أوقاتهم ، والبعض الآخر يعيشون حياتهم بتلقائية وبدون تفكير وهم يكرهون التخطيط والتنظيم . أي أن لكل واحد منا فلسفته في حياته ، و بالتالي له فلسفه خاصة بتنظيم وقته. وتنبع هذه الفلسفة من داخل الإنسان نفسه ، فبعضنا فوضوي في حياته ولا يحب النظام ، وبعضنا له أهداف يسعى لتحقيقها ، وهناك من يضيع وقته في الحديث المستمر في التليفونات.......... أي أننا نختلف في الطريقة التي ندير بها حياتنا.

ولكي نستطيع تحديد هذه الفلسفة ، علينا أن نواجه أنفسنا بصراحة ، ونعترف بالحقائق التالية:

١. ليس هناك طريقة لإطالة الوقت.

فالوقت سيبقى علي هذه الأرض ثابتا حينما نغادرها مثلما كان قبل أن نجئ إليها. فالوقت لا يتغير.... الساعة ستبقي هي الساعة ..... اليوم هو اليوم .. الشهر هو الشهر ... السنة هي السنة .. و لا يمكن أن تتغير ... ولن تزيد السنة عن عدد الأيام المتعارف عليها. وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة لقياسه فلا يمكن لأي إنسان أو مدير علي وجه هذه الأرض أن يغير أو يؤثر علي هذا الوقت . وكل ما نتمناه هو أن ندير أنفسنا نحن بالنسبة للوقت.

ونحن نستخدم الوقت سواء رضينا أم لم نرض . فنحن نستخدمه في كل أنشطة الحياة من نوم وعمل وحياة اجتماعية ، إلا أن الوقت لا يقع دائما تحت تصرفنا.

٢. تقسيم وقت العمل

يمكن تقسيم وقت العمل إلي نوعين رئيسين:

النوع الأول : ويطلق عليه وقت الاستجابة : أي الوقت الذي تستجيب فيه كلية للآخرين ولا تستطيع التحكم فيه.

النوع الثاني : ويطلق عليه وقت التحكم أو السيطرة : وهو الوقت الذي تستطيع التحكم فيه.

ومن الواضح أن كمية وقت الاستجابة الذي تقضيه يعتمد علي نوع الوظيفة التي تشغلها ، فمثلا نجد أن البائعين في المحلات التجارية يقضون وقتهم في الاستجابة لطلبات الزبائن وليس عندهم وقت يتحكمون فيه خلال يوم العمل . ومع ذلك نجد أن كل إنسان يحتاج إلى بعض الوقت الذي يستطيع التحكم فيه حتى في هذا النوع من الوظائف ، وهو وقت لازم لمراجعة عملهم اليومي والتوقيع علي بعض الأوراق وتنفيذ بعض الأعمال الإدارية البسيطة اللازمة لعملهم.

ويشتكي كل المديرين من أن وقت الاستجابة في وظائفهم كبير جدا ، والوقت الذي يستطيعون التحكم فيه قليل جدا ، وبالتالي فلا يستطيع أي مدير إنجاز الكثير في هذا الوقت . إلا أن مهارة المدير العصري تكمن في محاولة الحصول علي أكبر قدر من الإنجازات خلال الوقت الذي يستطيع التحكم فيه يوميا.

وتقاس قيمة وقت العمل بكمية النتائج التي تتحقق في هذا الوقت سواء وقع تحت تصرفنا أو تحت تصرف الآخرين. ويبقي السؤال الشائع والذي يحاسب عليه كل مدير وهو" ما هو حجم الإنجازات التي حققها خلال الوقت الذي يقضيه في العمل؟.

ولعل البعض يسأل ولماذا لا ينجز المدير الكثير في الوقت العمل ؟

والإجابة علية هي:

لأنه يستخدم وقته بطريقة غير فعالة حيث يبدو مشغولا جداً ويقضي معظم الوقت في أعمال روتينية . وكيف إذاً ، يمكن لأي مدير حل هذه المشكلة؟

أول ما يفكر فيه أي مدير لحل هذه المشكلة هو مضاعفة ساعات العمل ، وأن يبقي في العمل لساعات طويلة يوميا. ولكن هذا سيكون علي حساب حياته الاجتماعية و الصحية ليس هذا فقط .. بل ينتج عن ذلك حدوث ضغوط وأزمات في العمل ، والتي تؤثر بالطبع علي المدير فيتولد عنده الشعور بأنه غير قادر علي إنجاز الأعمال في الوقت المحدد للعمل أو الإحساس بعدم الفاعلية ، ويشعر أيضا بالإحباط الذي يسيطر علي كافة أنشطة عمله اليومي.

أي أن زيادة ساعات العمل ليست هي حل المشكلة بل يكمن الحل في كيفية تنظيم وقت العمل والاستفادة منه والنظرة الصحيحة لقيمة هذا الوقت . وبالقطع سيختلف شعور المدير اختلافا كليا في هذه الحالة عن الحالة السابقة إذا يتحول الشعور بالإحباط والفشل إلي الشعور بالثقة والنجاح.

يجب أن ينظر المدير إلي وقت العمل علي أنه أصل من أصول الجهة التي يعمل بها. وضياع هذا الوقت هو ضياع لأحد الأصول ، ويتعود أن ينفقه بطريقة فعالة . أي أن إدارة الوقت تعني ببساطة كيفية التحكم في استخدام الوقت واحترامه.

و تعتمد كيفية استغلال وقتنا علي النمط الذي نريد أن تكون عليه حياتنا ، ورغبتنا في تفضيل أنشطة هامة علي أنشطة أخري أقل أهمية.

وتعتمد درجة الأهمية علينا في المقام الأول. فنحن حينما نريد أن نقوم بعمل أو نشاط أو واجب مهم الآن ، علينا أن نزيح أعمالا أخرى أقل أهمية كنا سنقوم بها حتى نجد الوقت لهذا النشاط الهام المطلوب القيام به الآن .وهذا هو السر في إدارة الوقت بفاعلية. فلكي تكون فعالا عليك أن تستبدل الأنشطة غير الهامة بالأنشطة – الأكثر أهمية – فنحن لا نستطيع أن ننتظر لعمل الأنشطة الهامة حتى ننتهي من الأنشطة غير الهامة التي ننوي عملها . فلا يوجد عندنا وقت إضافي لذلك. كل ما نستطيع عمله هو تحرير بعض الوقت ، وذلك بحذف الأنشطة غير الهامة أو ذات الأولوية المنخفضة ، وبسرعة نستبدل هذا الوقت بأنشطة هامة وذات قيمة.

أي أن فاعليتنا كمديرين تتحدد بنسبة الأنشطة الهامة التي نؤديها إلي الأنشطة غير الهامة خلال الوقت الذي يكون تحت تصرفنا.

ويستطيع المدير الناجح أن يحذف كثيرا من الأنشطة التي يقوم بها دون أن يتأثر عمله بذلك. فمعظم الأنشطة التي يعملها طوال ساعات العمل (ثماني و أو تسع ساعات) يمكن حذف جزء كبير منها ، أو حذفها (على الأقل بصفة مؤقتة) دون أن ينهار العالم أو تنهار الوظيفة أو المنظمة التي يعمل بها. وللتدليل علي ذلك عليه أن يجيب علي هذا السؤال : ماذا يحدث لهذه المنظمة أو الوظيفة ، حينما يغيب عنها لمدة أسبوع يقضيه في الأجازة السنوية.... هل ينهار كل شيء؟ أو إذا غاب عن العمل لمدة يومين أو ثلاثة لمرضه ، أو أنه تأخر عن العمل لمدة ساعة حبست فيها سيارته نتيجة ازدحام المرور في هذا الصباح قبل الوصول إلي العمل . هل تتأثر وظيفته بذلك؟

والكل يعترف أنه حين يغيب عن وظيفته لبضع ساعات أو أيام أو حتى أسبوعين لأي ظرف من الظروف التي تم ذكرها ، يشعر وهو بعيد عن وظيفته أن كل شيء سينهار. ولكن عندما يعود من غياب يجد أن كل شيء علي ما هو عليه. فبعض المرؤوسين يقومون بتصريف الأمور اليومية. فقط ينتظر المديرون بعض الموضوعات التي لا يستطيع المرؤوسون التصرف فيها ، أو التي تتطلب موافقات مالية . ويعتمد مقدار ما يقوم به المرؤوسين في القيام ببعض المهام الوظيفية التي كنت تقوم بها علي مقدار التفويض الذي منحتهم إياه ، فكلما فوضوتهم أكثر كلما استطاعوا التصرف أكثر والعكس صحيح. وعلي ذلك لن تتأثر وظيفة هذا المدير إذا حذفت منها الأنشطة غير الهامة وتم استبدالها بأنشطة هامة بالنسبة لوظيفته ، بل علي العكس سيزداد إنجازه أكثر في وظيفته. وبذلك يدير وقته بفاعلية.

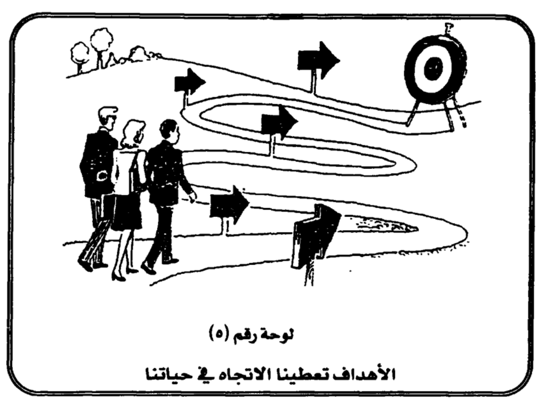
فلا يوجد أي شيء أكثر حيوية لك في نجاحك كمدير سوي إدارة وقتك بفاعلية فلو عملت ذلك فستنجز أكثر.

ومن الخطأ أن نقول" أننا أنجزنا أشياء كثيرة في وقت أقل " فلا يوجد شيء أسمه وقت أقل أو وقت أكثر . ولكنك أنجزت أشياء كثيرة أكثر أهمية في وقت معين. وهي الأعمال التي لها معني والتي تقربك من الوصول إلي أهدافك الشخصية في الحياة وفي العمل .

٣. تحديد الأهداف يؤدي إلى إدارة الوقت بفاعلية

قبل البدء في حذف الأنشطة غير الهامة في حياتك أو عملك ، عليك أن تفهم بوضوح ما هي الأنشطة الهامة في حياتك والتي تساعدك عل تحقيق أهدافك؟ ما هو المهم بالنسبة لك ؟ ما الذي تريد أن تنجزه خلال مشوار حياتك؟

فلابد أن تجيب على هذه الأسئلة لأنها ستساعدك على إدارة الوقت أو إدارة الحياة. فالأهداف تعطينا الاتجاه في حياتنا. كما يتضح ذلك من اللوحة رقم (٥)



لوحة رقم (٥)

الأهداف تعطينا الاتجاه في حياتنا

فكر في إنجاز الأهداف التي لها معني في حياتك علي حساب الأنشطة غير الهامة والتي تستهلك الوقت . خطط لمستقبلك.... يصور نوع الشخصية التي تريد أن تكون عليها . فالأهداف تضيف إلى الغرض من الحياة التي نعيشها . فهي تعطينا الاتجاه وبدونها ننحرف عن طريقنا. ومن السهل أن نقع فريسة لمئات الأنشطة غير المفيدة والتي تزعجنا جميعا.

أهدافك لابد أن تكون مكتوبة. لا تخدع نفسك وتعتقد أن الأفكار النبيلة التي تريد أن تحققها في العام القادم أو العام الذي يليه هي أهداف حقيقية فهي ليست أهداف. هي أفكار نبيلة فقط.

أي لابد أن تكتب أهدافك ، علي أن تكون محددة ولها تاريخ محدد لتحقيقها مع خطة عمل واضحة لتحقيقها.

ولابد أن تكون أهدافك واقعية ، فليس من المعقول أن تقول : " سأقوم بتوفير مبلغ عشرة آلاف جنيه وأقوم برحلة حول العالم في نفس العام".

صنف أهدافك إلي أهداف شخصية وأهداف عائلية وأهداف للعمل. ويجب ألا يكون هناك تعارض بين هذه الأهداف ، ولكل هدف أكتب قائمة بالخطوات الضرورية لتحقيقه وستصبح هذه الخطوات هي الأنشطة التي ستقوم بها لتحل محل الأنشطة غير الهامة التي تطاردنا الآن . أي يجب علينا أن ننظر للوقت علي أنه مقياس لحياتنا. وضرورة أن نعرف ما الذي نريد أن نحققه طوال حياتنا ، وحقيقة الأشياء الهامة بالنسبة لنا ، وعلي ذلك سننجح. لأننا ببساطة سنقوم بترحيل الأنشطة غير الهامة نسبيا ونستبدلها بالأنشطة التي لها معني وهامة في حياتنا ، وهي الأنشطة التي تقودنا لتحقيق أهدافنا.

لا تحلم بالأهداف فقط ...... ولكن خطط لها.

هل جلست مرة ، وكتبت قائمة بالأهداف التي تريد تحقيقها في حياتك؟ هل وضعت خطة لتحقيقها؟ كتابة أهدافك يجبرك علي التفكير في تحقيقها.... ويولد عندك التزاما قوي لذلك. خصص وقتاً لكتابة الأهداف التي تود وتحب أن تحققها. وتأكد من إمكانية تحقيقها ، وأنك تكتبها من قلبك ، وتستطيع أن تتحكم في نتائجها ، وليس فقط من باب خداع نفسك بأنك تكتب أهدافا ..... وتشتكي من أنها لن تتحقق.

قصة جون جودارد.

في عام ١٩٤٠ ، في احد الأيام جلس فتي في مقتبل عمرة ، واسمه جون جودارد وكان في عمره في ذلك الوقت ١٥ عاما . وقام بكتابة ١٢٧ هدفاً يريد

تحقيقها في حياته في مفكرته الخاصة ، وقد تضمنت هذه الأهداف الأماكن التي يود زيارتها ، ...... الجبال التي يريد أن يتسلقها...... وكل أحلام الشباب التي يحلم بها ، ثم بدأ في العمل علي تنفيذها . وفي عام ١٩٧٢ نشرت مجلة *Life magazine* مقالة عن جودارد. أوردت فيها أنه حينما بلغ عمر جودارد ٤٧ عاما . فإنه قد حقق ١٠٣ هدفا من الأهداف الأصلية التي كان قد كتبها في صباه وأكد فيها جودارد أنه لو لم يكتب هذه الأهداف ، لما تحقق منها هذه النسبة ، وكذلك العمل بإصرار علي تحقيق هذه الأهداف.

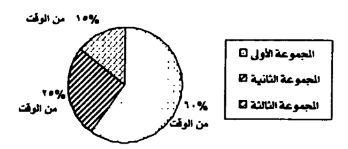
٤. **مصفوفة إدارة الوقت في العمل .**

ضع نصيب عينيك الأهداف التي تسعي ألي تحقيقها في عملك مع أخذ مصفوفة الوقت التالية في الاعتبار:

درجة الإلحاح / درجة الأهمية	عاجل	غير عاجل
هام	(١) الأنشطة - الأزمات - المشاكل الضاغطة - المشروعات التي حان موعد تسليمه	(٢) الأنشطة - الإجراءات الوقائية - أنشطة الحاسب الآلي - البحث عن الفرص الجديدة - التخطيط طويل الآجل - القدرة علي بناء العلاقات
غير هام	(٣) الأنشطة - التقاطعات - بعض المكالمات التليفونية - بعض المكاتبات - بعض التقارير - بعض الاجتماعات - الأنشطة الشخصية	(٤) الأنشطة - الأعمال الروتينية - مضيعات الوقت - الأنشطة المبهجة - بعض المكاتبات - بعض المكالمات التليفونية

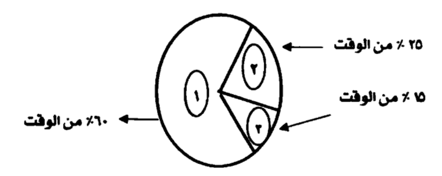
٥. درجة الأهمية ودرجة الإلحاح

ويقضي معظم المديرين أوقاتهم ، حسب التقسيم التالي:



- **المجموعة الأولى:** الأعمال الروتينية (الغير هامة) المربعات (٣،٤) من مصفوفة الوقت
- **المجموعة الثانية** : الأعمال الهامة والعاجلة، المربع رقم (١) من مصفوفة الوقت.
- **المجموعة الثالثة:** أعمال التخطيط ولا تطوير، المربع رقم (٢) من مصفوفة الوقت .

التقسيم المثالي لوقت المدير



وهذا ما ينطبق على فلسفة الوقت للمدير المثالي:

- زيادة الوقت المخصص للأعمال الهامة والخاصة بالتطوير والتخطيط وبناء العلاقات.
- تقليل الوقت المخصص للأعمال الروتينية لأقل حد ممكن.

٦. **تحديد فلسفة إدارة الوقت للمدير.**

وعلى ذلك يستطيع المدير أن يحدد بوضوح فلسفته لإدارة الوقت ، وهي :

الجزء الأكبر من وقت العمل يخصص للأنشطة الهامة بالنسبة لعمله ووظيفة كمدير، أما الأنشطة غير الهامة فيحاول العمل بكل طريقة ممكنة لتقليلها إلى أدني حد ممكن. و تتضح هذه الفلسفة في اللوحة التالية رقم (٦):



اللوحة رقم (٦)

الخطوة الثانية

صنع سياسة لقضاء وقت العمل اليومي

- سياسة لقضاء وقت العمل اليومي

- سياسة الوقت هي دليل يستخدمه المدير في جدولة الواجبات والمواعيد والاجتماعات والأنشطة الأخرى، مع الاحتفاظ بفترات معينة من اليوم للأنشطة الخاصة. انظر اللوحة رقم (٧).
- تنحصر الأنشطة التي يقوم بها المدير عادة يوميا بها في التالي:

١) **العمل المكتبي**: وهذه الفترة خاصة بعمل المدير بمفرده بدراسة التقارير ووضع الخطط واقتراح التطوير واتخاذ القرارات والتوقيع على المستندات.

٢) **المقابلات والاجتماعات** : وهي الفترات التي يقضيها المدير في مقابلات أو اجتماعات مع المرؤوسين داخل المؤسسة التي يعمل بها لدراسة مشاكل وموضوعات تتعلق بالعمل أو حضور اجتماعات مع أفراد من خارج المؤسسة.

٣) **استخدام التليفونات.**

٤) **الأنشطة الخاصة** وتتمثل في الاطلاع وتطوير قدرات المدير، والمرور على المرؤوسين ومراقبتهم وتحفيزهم، وتقييم أدائهم.

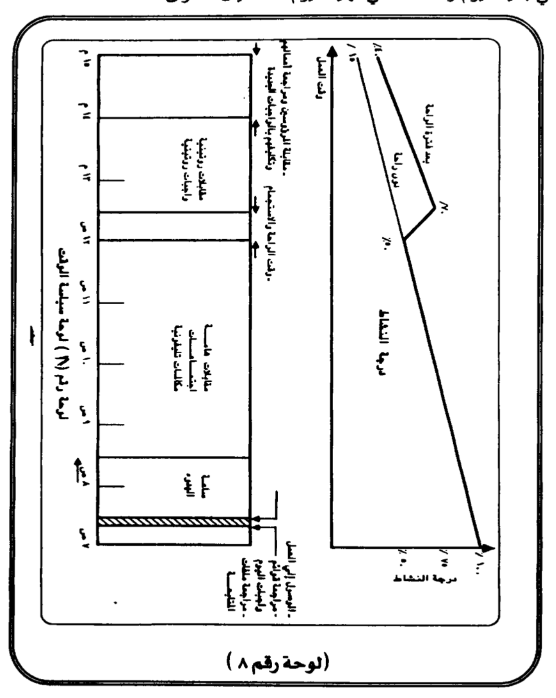
سياسة الوقت هي دليل نستخدمه في جدولة الواجبات والمواعيد والاجتماعات والأنشطة الأخرى.



سياسة الوقت هي دليل نستخدمه في جدولة الواجبات والمواعيد والاجتماعات والأنشطة الأخرى .

(لوحة رقم ٧)

وتمثل اللوحة التالية (لوحة رقم ٨) لوحة مقترحة لوضع سياسة تنظيم وقت العمل اليومي بحيث تتم الأنشطة الهامة من عمل المدير في فترات النشاط الأكبر في بداية اليوم والأنشطة في نهاية اليوم عندما يقل مستوى النشاط.



(لوحة رقم ٨)

◆ ساعة الهدوء

اختبئ يومياً لمدة ساعة على الأقل تسمى بساعة الهدوء وهى الساعة التي يخلو فيها المدير بنفسه لتكون ساعة حافلة بالإنجازات لأهم وظائف المدير حسب اللوحة المبينة لوحة رقم (٩) ، وهى للعمل دون مقاطعات أو تليفونات، وتحدد حسب ما تفضله بحيث تكون في منتهي النشاط والحيوية والذهن الصافي.



الواجبات التي تمارسها في ساعة الهدوء

اللوحة رقم (٩)

وأهم الواجبات التي تمارسها في ساعة الهدوء هي :

١- تخطيط إستراتيجي ووضع الميزانيات

٢- اقتراحات لتطوير العاملين

٣- مراجعة أداء العاملين.

٤- وضع نظم للرقابة والمتابعة.

لا تحاول أن تقرأ البريد اليومي في ساعة الهدوء.

فالبريد اليومي وتصريفه هو من الأعمال الروتينية التي لا يجب أن تضيع هذا الوقت في إنجازها، بل استخدم هذا الوقت في الواجبات الهامة والصعبة مثل التخطيط لنشاط الإدارة أو وضع ميزانية لها أو تقديم اقتراح لتطوير العمل بالإدارة أو الانتهاء من إعداد تقرير سيؤثر على مستقبل الإدارة التي تعمل بها. فإذا كانت تكلفة ساعة العمل العادية ٢٥ جنيها مثلا فإن تكلفة هذه الساعة – وهي الوقت الأساسي أو الوقت الخام أو وقت الإنجاز – تقترب من ٥٠ جنيهاً. فلا تضيع هذا المبلغ في الأعمال الروتينية. تذكر أن هذا الوقت أغلى من المال فلا تضيعه هباء.

اتبع القواعد الآتية لتنفيذ ساعة الهدوء بمكتبك بنجاح.

❖ **قواعد يجب إتباعها لتنفيذ ساعة الهدوء بمكتبك بنجاح**

١) الحصول على موافقة الإدارة العليا على القيام بتنفيذ هذه الساعة بعد اقتناعهم بفوائدها بالنسبة لك وللمنظمة.

٢) شرح مفهوم هذه الساعة لبقية المديرين مع التركيز على فوائدها.

٣) مناقشة مفهوم هذه الساعة مع المرؤوسين لتفهم فوائدها بالنسبة لك ولهم.

٤) تحديد الوقت المناسب لتنفيذ هذه الساعة بحيث تكون في قمة نشاطك وحيويتك

٥) القيام بوضع قائمة بالأعمال المطلوب القيام بها في هذه الساعة.

٦) محاولة البدء في دراسة موضوع واحد أكثر أهمية في عملك كنموذج يتم إنجازه في الساعة وتحديد المشاكل المطروحة والسياسات المطلوب إتباعها.

٧) تسجيل النتائج التي حصلت عليها في إنجاز هذا العمل ومحاولة حل المشاكل التي تظهر أثناء الدراسة.

٨) تقييم نتائج دراسة هذا الموضوع الهام وتعديل السياسات المطلوبة كلما تطلب الأمر ذلك.

٩) نشر سياسة ساعة الهدوء في بقية المنظمة التي تعمل بها.

١٠) تقليل الاستثناءات في تنفيذ هذه الساعة لأقل حد ممكن.

الخطوة الثالثة

خطط وقت العمل اليومي وحدد أولوياتك.

لقد قمت أيها المدير حتى الآن بخطوات هامه في اتجاه إدارة نفسك بالنسبة للوقت. فقد وجدت أنه من المهم أن تعمل في مكتب مرتب ، فاتخذت خطوة مهمة ، وقمت بترتيب مكتبك ، وتخلصت من تلال الأوراق التي علي مكتبك. ووضعت لنفسك نظاما للتعامل مع الأوراق والتقارير والمذكرات التي ترد إلي مكتبك ، وصممت نظاما بسيطا للمتابعة.

ثم قمت بعد ذلك باتخاذ الخطوات العملية لتنظيم وقت العمل اليومي. ولقد بدأت ذلك باتخاذ الخطوة الأولي بوضع فلسفة خاصة بك ستتبعها في إدارة وقتك في حياتك بشكل عام وفي عملك بشكل خاص . ومفادها أن الوقت الأكبر سيخصص للأنشطة الهامة التي تحقق أهدافك سواء في حياتك أو في عملك ، وأما الوقت الأصغر سيتم قضاؤه في الأنشطة قليلة الأهمية والتي لا مفر منها ،

ثم قمت بعد ذلك بالخطوة الثانية ، وهي وضع سياسة لتنظيم وقتك اليومي بشكل عام. وقد اقتطعت يومياً ساعة تخلو فيها مع نفسك ، تسمي ساعة الهدوء.

والآن جاء دور الخطوة الثالثة في عملية تنظيم وقت العمل ، وهي التخطيط اليومي لوقت العمل.

ولا يمكن القيام بالتخطيط اليومي لوقت العمل دون معرفة الأهداف التي عليك القيام بها في عملك هذا العام ، والتي ستقوم بتحديدها بنفسك ، وتناقشها وتتفق عليها مع رئيسك المباشر في جلسة تقييم الأداء لهذا العام.

اكتب قائمة بأهدافك في العمل ، والتي تحقق طموحك وإنجازاتك في وظيفتك ، إذ يؤدي تحديد الأهداف إلي إدارة الوقت بفاعلية. وهذه إرشادات لوضع أهدافك.

❖ إرشادات لوضع أهدافك

الهدف الجيد هو الذي يحفز صاحبه علي اتخاذ خطوات تحقيقه وهذه هي بعض الإرشادات التي تساعدك علي وضع أهدافك:

- الأهداف لابد أن تكون أهدافك أنت تضعها بنفسك ولا يمليها عليك أحد.
- الأهداف لابد أن تكون مكتوبة لتوضيحها ولتتذكرها باستمرار.
- الأهداف لابد أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها.
- الأهداف لابد أن تكون محددة ويمكن قياسها ، سواء من حيث الكم أو من حيث الكيف.
- الأهداف لابد أن تشتمل علي خطة عمل زمنية لتحقيقها.
- الأهداف لابد ان تكون متوافقة مع بعضها البعض.
- الأهداف لابد أن تكون ممتعة.

م: محددة

م: مقاسة أي يمكن قياسها

ت: تتحقق- أي يمكن تحقيقها

ع: علاقتها قوية بوظيفتك

هـ: هي في حدود الوقت المسموح به

انظر اللوحة رقم (١٠)



اجعل اهدافك ممتعة

لوحة رقم (١٠)

◆ قم بتحديد أهم هذه الأهداف باستخدام قاعدة باريتو.

قاعدة باريتو(٢)

وهي قاعدة ابتكرها أحد رجال الإدارة الإيطاليين ويدعي باريتو. وهي باختصار تنص علي أن: ٨٠٪ من النتائج تحدث نتيجة تحقيق ٢٠٪ من الأهداف الهامة. والعكس صحيح فإن ٢٠٪ من النتائج تحدث نتيجة ٨٠٪ من الأهداف قليلة الأهمية.

وهـــذه القاعـــدة مهمة جداً فلو طبقتها فـي كل أمـور حياتـك ستنجح بدرجة كبيـرة. انظـــر اللوحـــة رقـــم (١١).

أهداف هامة

٢٠ ٪ من الوقت

٨٠ ٪ من النتائج

٢٠٪

أهداف قليلة الأهمية

٨٠٪ من الوقت

قاعدة (٨٠ - ٢٠) قاعدة باريتو

لوحة رقم (١١)

❖ صياغة الأهداف

بعد اختيار أهم الأهداف قم بكتابة كل هدف منها بطريقة علمية ، إذ يجب أن يكون الهدف واقعياً ويمكن تحقيقه ، مع وضع الخطوات اللازمة لتحقيقه والمؤشرات التي يمكن قياسها لمعرفة مدي تحقيق هذا الهدف. والقياس هنا كمي إذا كان تحقيق الهدف يرتبط بكم معين من النتائج أو بدلالة زمن الإنجاز إذا كان غير قابل للقياس الكمي.

وعليك أن تكتب كل هدف في صفحة واحدة ، ويتم صياغته بعدة جمل سهلة وبسيطة بحيث لا يتعدى ٢٥٠ كلمة ، وبذلك يمكن قراءة هذه الصفحة في دقيقة واحدة ، وتعلق هذه الصفحات في مكان بارز في مكتبك ، لكي تلقي عليها نظره يومياً.

بكتابة الأهداف الهامة ، تكون قد بدأت أول الطريقة لتخطيط الوقت.

وتستطيع أن تحدد من أهدافك الخطوات اللازمة لتحقيقها ، وهي الأنشطة الهامة التي ستقوم بها وتحاول وضع خطة لتنفيذها بجانب الأعمال الروتينية التي تقوم بها لإطفاء الحرائق في وظيفتك والتي لا غني عنها.

❖ مبادئ تخطيط الوقت

* المبدأ الأول: مبدأ تحليل الوقت

للقيام بعملية تحليل الوقت الذي تقضيه يوميا عليك الاحتفاظ بسجل يومي لتسجيل الأنشطة التي ستقوم بها والزمن الذي سيستغرق كل نشاط. وتتلخص هذه الأنشطة فيما يلي:

١) الاتصالات التليفونية التي ستجريها أو وتستقبلها.

٢) التعامل مع البريد اليومي ، سواء الصادر أو الوارد.

٣) المقابلات الشخصية مع الزوار أو العاملين.

٤) الاجتماعات الداخلية أو الخارجية.

٥) المأموريات التي تقوم بها سواء كانت المحلية أو الخارجية.

٦) القراءة (قراءة التقارير ، المجلات ، الكتيب العلمية)

٧) التخطيط.

٨) التفويض للعاملين معك.

وذلك في جدول كالتالي:

❖ ❖ نموذج لتسجيل الوقت ❖ ❖

- الجدول التالي هو نموذج للطريقة التي تملأ بها الجدول الزمني

- جدول تحديد الزمن اليومي وتحليله .

الصفحة	اليوم	التاريخ يوم شهر سنة												
٦	الأربعاء	٢٧ / ٢ / ١٩٧٧												
الوقت	النشاط	مكالمات هاتفية اطلبها	مكالمات هاتفية اتلقاها	بريد رسائل مذكرات	اجتماعات خاصة ادعو لها انا	اجتماعات عامة يدعو لها الغير	سفر	أعمال خاصة	مع الرئيس	مع المرؤوسين		غياب وأعياد	نشاطات أخرى	المجموع
٨	بريد الصباح			٤٧										
٩	مكالمات هاتفية	٥	٨											
١٠	اجتماعات البيع الأسبوعية				٨٥									
١١	جولة على الأقسام									٢٥				
١٢	إملاء رسائل وتوقيع			٤٥										
١٣	غذاء													
١٤	العمل في مهمات مختلفة							٧٠						
١٥	٣ مكالمات هاتفية	٢٠												
١٦	مقابلة بعض المرؤوسين									٤٥				
١٧	مكالمة تلقيتها من عميل		١٥											
١٨	مقابلة بعض المرؤوسين									٣٠				
١٩	تحضير تقرير المبيعات							٤٠						
٢٠	مكالمة وبريد		١٠	١٠										
٢١	مشروعات الوظيفة								٣٠					
	الانتهاء من العمل													المجموع
المجموع	ساعة			١		١		٢		١				٨ س
	دقيقة	٢٥	٣٣	٤٢		٢٥		٢٠		٤٠				٥ ق
النسبة المئوية للنشاط														١٠٠٪

الصفحة	اليوم	التاريخ يوم شهر سنة												المجموعة
الوقت	النشاط													
														المجموع
المجموع	ساعة													س
	دقيقة													ق
النسبة المئوية للنشاط														

ويتم ملئ هذا النموذج لمدة لا تقل عن شهر. ثم تقوم بتفريغ هذه الجداول الزمنية في جدول ملخص ثم بعد ذلك يتم حساب النسبة المئوية للوقت الذي يستغرقه كل نشاط. ومن ذلك يمكن استنباط رسم يوضح التمثيل النسبي للوقت الذي يستغرقه كل نشاط مثل الموجود بالشكل علي سبيل المثال.

المجموع ١٠٠٪

اجتماعات ٢٥٪
تليفونات ١٥٪
بريد ١٥٪
مقابلات ٢٠٪
تفكير ١٥٪
مأموريات ١٥٪

وهذه الخطوة تعطي المدير صورة واضحة عن الكيفية التي يقضي بها وقت العمل وسيساعد هذا التحليل علي التعرف علي الفترات الزمنية من وقت العمل التي تضيع هباء ، وعلي معرفة قدرته علي التصرف حيال الأولويات المختلفة وعلي مقدار الوقت الذي يقضيه في الأعمال اليومية الروتينية ويجب تحديد مضيعات الوقت في قائمة محددة حتى يمكن وضع خطة للقضاء عليها أو علي الأقل لتقليل الوقت الخاص بها.

أي أن هذا السجل ، سيكون مفيداً لك في تخطيط وقتك ، بأن تجيب علي هذه الأسئلة:

أ) هل هذا هو التوزيع الصحيح للوقت بين كل هذه الأنشطة المختلفة؟

ب) هل أستطيع حذف بعض المهام دون أن تؤثر علي واجبات وظيفتي؟

ج) كيف يمكنني الحصول علي الاستفادة القصوى من الوقت لإنجاز نشاط معين؟

- **المبدأ الثاني: مبدأ التخطيط اليومي:**

تذكر أن التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت. وعلي ذلك فلا تسمح لنفسك بالذهاب إلي العمل دون خطة يومية تقوم بإعدادها بعناية سواء كان ذلك عند انتهاء عملك اليومي أو في المنزل بحيث تحتوي علي الأنشطة التي ستقوم بها في اليوم التالي.

- **المبدأ الثالث: مبدأ الأولوية:**

وهو تحديد درجة أهمية كل نشاط مع وضع أولوية (أ) للأنشطة الهامة جداً وأولوية (ب) للأنشطة الهامة وأولوية (ج) للأنشطة الروتينية مع تخصيص وحدات الوقت اليومي لأي نشاط حسب درجة الأولوية علي أن يتم معظم الأنشطة ذات الأولوية (أ) في ساعة الهدوء.

* **المبدأ الرابع: مبدأ المرونة :**

يجب أن يكون هناك مرونة في تنفيذ هذه الخطة – فعلينا ألا نغفل الوقت الذي سنقضيه في معالجة الأزمات والطوارئ وضغوط العمل اليومي.

لا تندم علي الوقت الكبير الذي ستقضيه في التخطيط ، كما يدعي معظم المديرون الذين يشتكون من أنه لا جدوى من قضاء وقت كبير للتخطيط ، فبدلاً من تضييع هذا الوقت فإنهم يقومون بممارسة أنشطتهم علي الفور بدون تخطيط ، ولكن الوقت الذي ستنفقه في التخطيط سيعوض بعد ذلك. حيث سيثمر عن نتائج أفضل. ويوفر وقتاً في الأداء الحقيقي للأنشطة. لهذا خذ وقتاً كافياً للتخطيط ، ولا تندم علي هذا الوقت كي لا تمارس الإدارة بالأزمات. وتذكر أن كل ساعة تقضيها في التخطيط الفعال توفر عليك أربع ساعات من وقت التنفيذ. أي أن وقت التخطيط لن يضيع هباء. وبلغة أخري ، كن مديراً جيداً لوقتك بحيث تكون قادراً علي إنجاز حجم ما يقوم به المديرون الآخرون في ثماني ساعات عمل متواصلة في ساعتين فقط.

وهناك عدة نقاط هامة ، يجب أخذها في الاعتبار أثناء عملية التخطيط ، وهي:

١) ركز خلال اليوم علي نشاطين أو ثلاثة غاية في الأهمية وحاول إنجازهما كاملاً مثلما اتفقنا عليه في تحديد أهداف هذه السنة. وذلك بدلاً من قضاء الوقت في بعض الأنشطة غير الهامة هنا وهناك والتي يمكن حذفها دون أي تأثير علي وظيفتك.

٢) عليك أن تقوم بتفصيل أهدافك السنوية التي حددتها إلي أهداف أصغر منها يمكن تحقيقها عملياً كل شهر ، أو كل ستة أشهر وهكذا إلي أن تنتهي إلي

أنشطة يومية مرتبطة بتحقيق الأهداف السنوية. والتي ستحاسب عليها فلا تنسى هذه النقطة أبداً.

لا تلزم نفسك بأكثر مما ينبغي. فإننا بشر وعلينا أن نعمل في حدود طاقاتنا. وتذكر أن صحتك غالية. فبدون الصحة لن تستطيع تحقيق أي هدف.

تذكر دائماً الابتعاد عن اكتساب عادات سيئة في إدارة الوقت. فإذا قمت بتحديد وقت معين لأحد الأنشطة وانتهيت منه في نصف الوقت المخصص له فلا تمدد العمل وتتراخي حتى تملأ الوقت المخصص لهذا النشاط وذلك حسب قانون باركنسون الذي ينص على :

" يتمدد العمل ليملأ الفراغ في الوقت المخصص لإنجازه .

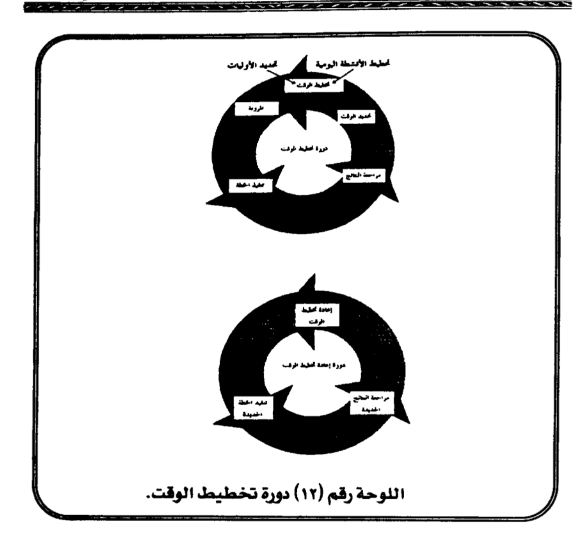
* **المبدأ الخامس: مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة**

هناك مبدأ آخر في وضع الخطة إضافة للمبادئ التي تم ذكرها ، وهو مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة. فتنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريتان لإدارة الوقت. فلابد من المقارنة اليومية بين ما تحقق فعلاً وما كان مخططاً وذلك لأخذ هذه العوامل في التخطيط الجديد ، وأيضاً عليك أن تسجل مدي تقدمك الأسبوعي.

* **المبدأ السادس : مبدأ إعادة التحليل والتخطيط :**

دورة التخطيط لا تنتهي أبداً ، فلابد من إعادة التخطيط بين الحين والآخر كما يتضح من (اللوحة رقم ١٢) ويستلزم ذلك التأكيد علي مبدأ آخر وهو مبدأ إعادة التحليل والتخطيط وهو إعادة تحليل استخدام الوقت مرة علي الأقل كل ستة أشهر لتفادي العودة إلي العادات السيئة في إدارة الوقت.





اللوحة رقم (١٢) دورة تخطيط الوقت.

❖ إرشادات لجدولة الوقت :

١) أكتب دائماً الجدول الزمني لتنفيذ الأنشطة التي تود إنجازها يومياً. فلا يمكنك أن تتذكر كثيراً من التفاصيل خلال يوم العمل المزدحم دون كتابة.

٢) حينما تضع جدولاً زمنياً لتنفيذ الأنشطة المختلفة ، ضع نصب عينيك الأهداف التي تسعي إلي تحقيقها.

٣) احتفظ بالجدول اليومي لعملك أمامك دائماً ، وراجع باستمرار الأهداف والأولويات ، وحدد الخطوات اللازمة للتصحيح حتى لا تحيد عن هذا الجدول كلما أمكن.

٤) أعد جدولاً للأنشطة الهامة والأحداث الهامة.
٥) أعد جدولاً لأنشطة بداية اليوم بعناية. لتكن البداية منتجة فالطريقة التي تبدأ بها يومك ستشجعك علي أن تكون منتجاً خلال بقية يوم العمل.
٦) قيم بتجميع الأنشطة التي لها علاقة بموضوع معين في وقت واحد كلما أمكن.
٧) لا تتردد في تخصيص وحدات زمنية أكبر للواجبات الهامة. اختبئ لفترة من الزمن (ساعة الهدوء) لإنجاز هذه الواجبات الهامة.
٨) تأكد من أنك تخصص وقتاً كافياً لكل واجب تقوم به علي ألا يكون أكثر من اللازم.
٩) كن مرناً ومستعداً لمواجهة الأحداث غير المتوقعة. فأنت لا تستطيع أن تتحكم في كل شيء.

❖ **نماذج التخطيط**

استخدم أي نماذج للتخطيط تراها مناسبة لك ، ويوجد بعض النماذج التي سنوردها هنا ، وهي لوحة جانبيت للتخطيط السنوي نموذج لبيان الأحداث اليومية والاجتماعات والارتباطات ، والنموذج الثالث لجدولة الأنشطة اليومية.

وهناك نصيحة أخيرة ، وهي:

احتفظ دائماً ببعض البطاقات الصغيرة في جيب السترة أخرجها في أي وقت وأكتب فيها ما تتذكره والمواعيد الهامة التي ارتبطت بها خارج مكتبك أو استخدم حاسبة إلكترونية تسجل فيها كل الأنشطة التي تتذكرها وأرقام التليفونات والمواعيد التي ارتبطت بها فهي تذكرك بمواعيدك وأنشطتك لهذا اليوم .

ولكن عليك أن تخطط وقتك في أوراق يدوية في البداية إلى أن تتعود على التخطيط ، ويمكنك استبدال هذا النظام بهذه الحاسبة أو حاسب آلي في مكتبك لتنظيم وقتك ، فهناك برامج كثيرة يمكن اختيارها حسب ما يناسبك منها لتنظيم وقتك.

رقم	بيان النشاط	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونية	يولية	اغسطس	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	ملاحظات
١	إعداد خطة عمل الإدارة													

إعداد الخطة السنوية (لوحة جانيت)

التاريخ / / بيان الأحداث اليومية (١)

الملاحظات والأحداث

الارتباطات ، جدول الأعمال

الاجتماعات

الملاحظـــات

التاريخ / /

تابع بيان الأحداث اليومية (٢)

درجة الأهمية (هـ)
١- هام وعاجل
٢- هام وليس عاجلا
٣- غير هام ولكنه عاجل
٤- غير هام وغير عاجل

الحالة (ح)
ك- مكتمل
س- مستمر
ب- جار بحثه
ل- ملغي
ج- جار إنهاؤه

	جـــدول اليـــوم	ح	هـ	أشياء مطلوب عملها
ص				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				
١				أشخاص مطلوب لقاؤهم
٢				
٣				
٤				
٥				اتصالا ت تليفونية مطلوب عملها
٦				
٧				
م				

◆ نصائح لإعداد خطة العمل اليومية

وهذه هي بعض النصائح لإعداد خطة العمل اليومية:

- ◆ قم بتجميع الأنشطة التي لها علاقة بموضوع معين في وقت واحد كلما أمكن
- ◆ لا تتردد في تخصيص وحدات زمنية أكبر للواجبات الهامة.
- ◆ تأكد من أنك تخصص وقتا كافيا لكل واجب تقوم به علي ألا يكون أكثر من اللازم .
- ◆ كن مرنا ومستعدا لمواجهة الأحداث غير المتوقعة ، فأنت لا تستطيع أن تتحكم في كل شئ.
- ◆ خصص وقتا للتفكير يوميا.
- ◆ استفد من وقت الانتظار ووقت الانتقال اليومي ووقت السفر لتنفيذ أنشطة منتجة.
- ◆ حاول التوفيق بين متطلبات العمل واحتياجات جسمك بأن تخصص وقتا للراحة والاسترخاء (إن لبدنك عليك حقك).
- ◆ تعلم كيف تتحكم في الأحداث الطارئة وغير المجدولة – لا تترك نفسك منساقا في تيارها.
- – قم بتحضير جدول العمل ليوم الغد قبل وصولك إلي مكتبك ، ولا تخاطر في بداية اليوم بالاستجابة للأعمال المطلوبة بدون التفكير في مدي الأولوية الخاصة بها.
- ◆ أطلب مساعدة السكرتيرة في تنظيم وقت المقابلات .
- ◆ احتفظ بالجدول اليومي لعملك أمامك دائما ، وراجع باستمرار الأهداف و الأولويات ، وحدد الخطوات اللازمة لتصحيح حتى لا تحيد عن هذا الجدول كلما أمكن.
- ◆ احتفظ بسجل لمقارنة ما تم تخطيطه من أنشطة وما تم تنفيذه في الواقع فهذا سيساعدك علي أن تكون أكثر فاعلية في تخطيط أنشطتك بواقعية وبفاعلية.

الخطوة الرابعة

كيفية التعامل مع الأزمات

◆ **الأزمة : هي أي حدث أو موقف غير عادي يسبب عدم انتظام العمل ويخلق قلقا متزايدا للمدير لحل هذه الأزمة .**

◆ **حقائق هامة عن الأزمات :**

١) إن بعض الأزمات لا يمكن تحاشيها ، لأنها تكون خارج إرادة المديرين ، أو حتى خارج إرادة الشركة ، مثل القوي العاملة الزائدة عن احتياج الشركة ، والبعض الآخر يمكن التعامل معه لأنها من صنع المديرين أنفسهم . فمثلا إضاعة وقت المدير في أعمال قليلة الأهمية ستخلق له أزمة مع نفسه مستقبلا بسبب عدم تحقيق النتائج المرجوة منه في عمله ، أو اقتطاع وقت الأسرة في العمل.

٢) إن عادة التأجيل التي يتبعها معظم المديرين في إنجاز عمل ما ، لا يريدون إنجازه ، ستتحول إلي أزمة بعد وقت ما ، سواء طال أم قصر.

◆ **نصائح لكيفية التعامل مع الأزمات**

تقديم النصائح التالية لكل مدير لكيفية التعامل مع الأزمات

◆ حلل أنواع الأزمات التي تواجهك..

أي منها أزمة دائمة ؟ وأي منها أزمة وقتية؟

كم عدد الأزمات التي تحدث نتيجة أخطائك أنت ؟

◆ اجمع البيانات حول كل الازمات التي تواجهك – حلل المشاكل وأسباب هذه الأزمات – ضع خططا بديلة لمواجهة هذه الأزمات.

◆ توقع الأزمات غير المتوقعة.

- تعلم كيف تتعامل بطريقة مناسبة مع كل أزمة .
- لا تنفعل . وفكر بهدوء في التعامل مع أي أزمة ، فربما تخلق أزمة بعصبيتك دون أزمة.
- اهزم التأجيل – لا تؤجل عمل اليوم إلي الغد. اعمل ما هو مطلوب منك الآن .
- لا تنتظر حتى اللحظة الأخيرة لإنجاز مهمة ما .
- ابدأ في تنفيذ أي مشروع أو مهمة مبكرة حتى تتيح لنفسك الانتهاء منه في الوقت المحدد .
- لا تتجاهل المواعيد النهائية لإنجاز المهام.
- ناقش مع المرؤوسين أولويات الأعمال.
- إذا وقعت أي أزمة ، عليك أن تجلس وتستريح لعدة دقائق للتفكير في كيفية التعامل مع الأزمة. ولا تنسي إدارة الوقت بفاعلية أثناء ذلك . فلا تشعل حريقا آخر بينما تقوم بإطفاء الحريق الأول.
- توقع بعض الأزمات التي تحدث نتيجة أحداث خارجة عن إرادتك ، مثلا إذا طلب رئيسك إنجاز مهمة في وقت غير واقعي ، أو يعدل في أولويات العمل في اللحظة الأخيرة _ توقف الماكينات نتيجة عطل طارئ – أخطاء العاملين – اختفاء بعض البيانات . فتعلم أن تتعايش مع هذه المشاكل . قم بالتأثير علي الآخرين لتغيير سلوكهم كلما أمكن . قم بحل هذه الأزمات اللحظية باستمرار حتى توفر الوقت لحل الأزمات الدائمة.
- لا تتوقع خلو أي وظيفة من الأزمات . حينما تواجهك أزمة دائمة ، حاول تحويلها إلي فرصة للتطوير ، جرب أفكار جديدة لحلها ، طور طرقا

جديدة للعمل ، ابحث عن طريق أفضل لإنجاز العمل. فالأزمات إذا ما أحسن التعامل معها ربما تتحول إلي تطوير إيجابي للعمل.

- تذكر أن معظم الأزمات التي تحدث ، هي بسبب فشلنا في إدارة الوقت بفاعلية ..... غير عادات إدارة الوقت عندك وستلاحظ انخفاضا ملحوظا في الأزمات التي ستواجهها.

- **لا تنسى قوانين موري الشهيرة:**

١- لا توجد مهمة بسيطة كما يبدو.

٢- كل مهمة تأخذ وقتا أطول مما تظن.

٣- إذا أخطأت في أداء مهمة ، سيبقي الخطأ للأبد (ما بني علي خطأ فهو خطأ)





غير عادتك القديمة في التعامل مع الآخرين

- غير عادتك في طريقة التعامل مع السكرتيرة الخاصة.
- غير عادتك في استقبال الزوار الغير متوقعين.
  - السجل اللحظي لتسجيل المكالمات التليفونية والزوار.
  - سجل المقاطعات اليومية (الزوار والمكالمات التليفونية).
- غير عادتك في التعامل مع المكالمات التليفونية.
  - أجندة التليفونات.

والآن ، يا سيدي المدير بعد أن قمت باتخاذ خطوات عملية لتنظيم وقتك وتخطيطه ، فقد أصبح لديك الآن مكتب نظيف ومرتب ونظام للتعامل مع الأوراق التي ترد إلي مكتبك. وأصبح لديك فلسفة لإدارة وقتك ، وسياسة وخطة لقضاء وقت العمل اليومي. فهل تعتقد أنه بكل هذه الخطوات ستقوم بإدارة وقتك بفاعلية ؟ . لا حظ أن كل ما قمت به من خطوات هو مع نفسك أنت وليس مع الآخرين الذين يضيعون وقتك. ولذلك يجب عليك تغيير عاداتك في التعامل مع الآخرين. وأقرب من تتعامل معهم يوميا هم طاقم السكرتارية الخاصة بمكتبك.

فبعض المديرين لا يهتم بهم علي الإطلاق ، مع أن السكرتيرة الخاصة يمكن أن توفر لهم كثيرا من الوقت ، إذا قاموا بتغيير نظرتهم إليها ، و اعتبارها عضوا هاما في فريق العمل لديهم .

فالسكرتارية الخاصة إذا ما تم اختيارها بعناية ، وتدريبها التدريب المستمر ، وتوجيهها التوجيه اللازم ، يمكن أن تساعد المدير في توفير وقت كبير كان يضيع هباءً. ومن العادات الأخرى التي يجب عليك تغييرها أيضا هي سياسة الباب المفتوح ، الذي يتشدق بها كثير من المديرين. لا أطلب منك أن يكون مكتبك مغلقا ، فوظيفة المدير أن يقابل المرؤوسين و يقابل الزوار ، ولكن لا بد من إتباع نظام تحقق به هدف اللقاءات التي تجريها. وفي الوقت نفسه لا تترك الحبل علي الغارب للذين يقاطعونك و يضيعون وقتك.

وهناك عادة أخرى تلازمنا ، وهي التحدث في التليفونات لمدد طويلة. فنحن نسمح باستقبال أي مكالمات تليفونية سواء كانت مهمة أو غير مهمة ، و في أوقات قد نكون مشغولين فيها في اجتماعات هامة علي سبيل المثال.وعلي ذلك فعليك تغيير عاداتك و استبدل بها عادات جديد تساعدك علي توفير وقتك وعدم تضييعه. وفيما يلي بعض الحلول العملية والنصائح التي يجب أخذها في الاعتبار ، و التعود عليها:

(١) غير عاداتك في طريقة التعامل مع السكرتيرة الخاصة

إليك هذه النصائح:

١) اختيار أفضل العناصر للعمل كسكرتيرة خاصة لك ويستحسن أن تكون من المؤهلات الجامعية.

٢) إتاحة الفرصة لتدريبها التدريب المناسب ، ورفع مستواها باستمرار ، وذلك بحضور البرامج التدريبية اللازمة- من تعلم اللغة الإنجليزية للعمل علي الحاسب الآلي – إلي كيفية إدارة المكاتب و اكتساب مهارات السكرتارية الحديثة.

٣) تزويد مكتب السكرتارية بأفضل مهمات المكاتب.

٤) عدم التقليل من شأن السكرتيرة الخاصة ، وذلك بتكليفها بأعمال الآلة الكاتبة مثلا.

٥) معاملة السكرتيرة الخاصة باحترام. وذلك بالتشجيع وعدم النقد أو التوبيخ المستمر. مع اعتبارها عضو مهما في فريق العمل الذي يعمل معك.

٦) مناقشة و اختيار أفضل السبل لإدارة وقت العمل مع السكرتيرة الخاصة فستوفر لك معظم الوقت الضائع.

٧) ناقش مع السكرتيرة في بداية يوم العمل أهدافك اليومية وخطط العمل لهذا اليوم و الأولويات.

٨) عدم استدعاء السكرتيرة الخاصة طوال اليوم إلا عند الضرورة. أي لا تقاطع عملها في كل لحظة.

٩) ناقش مشاكل العمل التي تواجهها مع السكرتيرة ، و اطلب مقترحاتها وأفكارها في حل هذه المشاكل.

١٠) اسمح للسكرتيرة بأن تنظم مواعيدك ، وبروتوكول ونظام مكتبك.

١١)أخبر السكرتيرة دائما بمكان تواجدك حينما تغادر المكتب ووقت العودة له.

١٢) تزويد السكرتيرة بكل المعلومات عن أحداث العمل.

١٣) شجع الأفراد الآخرين بالتعامل مباشرة مع السكرتيرة ، لتصريف بعض الموضوعات التي تستطيع القيام بها ، دون الرجوع إليك.

١٤) أخبر السكرتيرة بسياستك في إدارة الوقت ، و اسألها المساعدة في اقتراحات جديدة لزيادة فاعلية الوقت.

١٥) خذ الوقت الكافي لإعطائها التعليمات الجيدة بوضوح – استمع إلي ملاحظاتها– واسمح بعرض الأفكار المبتكرة لتنظيم العمل.

(٢) غير عاداتك في استقبال الزوار الغير متوقعين

إليك هذه النصائح:

١) اتبع سياسة الباب المفتوح المعدل'. أي أنك لا تكون موجودا عندما لا ترغب في رؤية بعض الزائرين.

٢) أخبر الزائر مقدما بأنك لا تستطيع إعطاءه أكثر من عشر دقائق. و كن صارما في ذلك .

٣) التق بالزائر خارج مكتبك.

٤) قلل عدد كراسي المكتب كلما أمكن ، حتى لا تتيح فرصة للزوار للجلوس. وفي هذه الحالة يمكن مقابلتهم وقوفا لاختصار وقت الزيارة.

٥) دع السكرتيرة تقابل مندوبي الشركات ، الذين يعرضون خدماتهم أو منتجات شركاتهم ، إلا إذا كنت بحاجة حقيقية للتحدث مع أي منهم.

٦) لا تضع وقت الآخرين ، وذلك بالذهاب إلي مكاتبهم لمجرد الثرثرة والهروب من مكتبك.

٧) حدد أوقات معينة لمرؤوسيك لمقابلتهم ، ويفضل أن تذهب إليهم إذا كانوا قريبين منك.

٨) درب السكرتيرة علي مقابلة الزائرين. وإنهاء طلباتهم مع الإدارات الأخرى دون مقابلتك. فتتحكم بذلك في عدد الزائرين لك.

٩) اسمح للأشخاص المهمين والمسئولين أن يقطعوا عملك – عرف السكرتيرة بهم.

١٠) إذا أطال زائر في مكتبك وتريد إنهاء الزيارة ، عليك أن تقف وتكمل بقية الحدث مع الزائر واقفا.

١١) استخدام سجل التليفونات والزيارات اليومية ، وسيساعدك هذا السجل علي الاستغناء عن قصاصات الورق التي تستخدمها لتسجيل الملاحظات الهامة التي تدور أثناء زيارة أحد العملاء لمكتبك أو أثناء المحادثات التليفونية والتي تتركها مبعثرة بعد ذلك وسيمنعك من الاعتماد الكامل على الذاكرة لتذكر هذه الملاحظات .

١٢) ويتكون هذا السجل من نموذج لحظي يمكن عليه تسجيل اسم الزائر أو طالب المكالمة والجهة التي يعمل بها وطبيعة الموضوع الذي تم مناقشته أثناء الزيارة أو المحادثة التليفونية وأي متابعة قد تكون مطلوبة مستقبلا. ويقع الجزء الخاص بالمتابعة علي يسار النموذج وحينما يتم الانتهاء من الإجراء المتخذ في هذا الموضوع يمكن التأشير علي الجزء الخاص بالمتابعة بما يفيد إنهاؤه. وبإلقاء نظرة سريعة علي صفحات هذا السجل يوميا يمكنك معرفة الموضوعات التي لم يتم متابعتها والتي تتطلب متابعة مستقبلية . و يعتبر هذا السجل هو سجل دائم لأي مكالمة تليفونية تستقبلها أو أي زائر تستقبله في مكتبك. ويمكنك بعد ذلك وضع هذه النماذج في ملف للاستعانة بالمعلومات الضرورية الموجودة بها مثل أرقام التليفونات المسجلة بها. وتحتاج هذه النماذج إلى عدة ثواني لملئها وتستغرق نفس الوقت الذي تستخدمه في الكتابة علي ورقة خارجية والتي تبعثر بعد ذلك

علي المكتب و لكنها توفر ساعات كثيرة من مجمل الوقت الذي تمضيه (انظر اللوحة رقم ١٣). و يمكنك بعد ذلك بإعداد سجل يومي مجمع للمقاطعات سواء كانت للزوار أو المكالمات التليفونية بمعاونة السكرتيرة ، وذلك حسب النموذج الموضح باللوحة رقم (١٤). وسيساعدك هذا السجل علي تخطيط اللقاءات للزوار وتنظيم المكالمات التليفونية.

الاســـم :.................. التاريخ : ....

جهة العمل : .... الوقـت : ....

رقم التليفون: ....

طبيعة موضوع المكالمة أو الزيارة ملاحظات مختصرة

- مكالمة تليفونية
- زيارة تم طلبها
- بواسطتي
- بواسطة شخص آخر
- الزمن: ...... دقيقة

إجراء المطلوب عمله

البداية

الزمن بالدقائق

٦٠ ، ٥ ، ١٠ ، ١٥ ، ٢٠ ، ٢٥ ، ٣٠ ، ٣٥ ، ٤٠ ، ٤٥ ، ٥٠ ، ٥٥

درجة الأهمية (أ ، ب ، جـ)

اللوحة رقم (١٣) سجل المكالمات التليفونية والزوار اللحظي

سجل المقاطعات اليومية

اليوم : .... التاريخ : / /

الزوار والمكالمات التليفونية

الوقت		الوقت الكلى	اسم الشخص	نوع المقاطعة		الغرض /ما تم مناقشته وما تم إنجازه	درجة الأهمية			كيفية تقليل وقت المقاطعة أو حذفه
من	إلى			تليفون	زيارة		أ	ب	جـ	
إجمالى الوقت بالدقائق										

لوحة رقم (١٤)

اقترح علي رؤسائك و زملائك سياسة تتبناها الشركة أو المنظمة التي تعمل بها لتنظيم الزيارات الخاصة من خارج الشركة أو الزيارات المتبادلة بين المديرين وذلك علي النحو التالي:

- عدم القيام بالزيارات الشخصية في المكاتب للزملاء المديرين إلا للضرورة القصوى مع استغلال وقت تجمع الجميع في فترات الراحة التي حددتها الشركة لتناول المشروبات في المكان المخصص لذلك لتبادل الحديث.
- تطوير مكتب الاستقبال بمدخل الشركة ، بحيث يجيب علي كل أسئلة الزائرين من خارج الشركة ، مع تدعيمه بأفراد مؤهلين لهذه المهمة ، والاتصال بالمدير المسئول في حالة عدم معرفة الإجابة للالتقاء بالزائرين في هذا المكتب حسب الأوقات المتاحة له وذلك للرد علي استفساراتهم.

(٣) غير عاداتك في التعامل مع المكالمات التليفونية :

إاليك هذه النصائح :

١) ضع خطة لتصنيف المكالمات التليفونية حسب أهميتها واختيار أهمها للرد عليها- درب السكرتيرة علي ذلك .
٢) فوض الآخرين في الرد علي المكالمات التليفونية.
٣) لا تترك من يتحدث معك يتحكم في وقت المكالمة ، وذلك بعدم التمادي معه في الأحاديث الاجتماعية ، وتنسي ما تريده أنت من هذه المكالمة.
٤) خطط لمكالماتك التليفونية التي تنوي القيام بها- ضع المعلومات التي تنوي الحديث عنها كاملة أمامك- ضع أجندة للنقاط التي تريد التحدث فيها رتب أفكارك قبل أن تجري المكالمة التليفونية.
٥) ضع أوقاتاً ضمن تخطيط الوقت اليومي كي تستقبل فيها مكالماتك التليفونية. عود المتحدثين أن يحترموا هذه الأوقات بعد إخبارهم بها.

٦) اسأل من تريد أن تتحدث معهم عن الأوقات التي يفضلونها لاستقبال مكالماتهم ، وضع ذلك في الاعتبار.

٧) اعتذر بلباقة للذين يطيلون محادثاتهم التليفونية بأن وقت العمل لا يسمح بذلك الآن.

٨) استخدم أجندة تليفونية خاصة بك تضعها تحت يديك كالمبينة في اللوحة رقم (١٥) ويمكنك أيضا كتابة بعض الملاحظات عن الأشخاص الذين تحدثت معهم فلا شيء يزيد الإحباط أكثر من رؤية بعض الأسماء في نوتة التليفونات بعد سنوات طويلة و لا تعرف عنهم أي شيء لأنك نسيت كل شيء يذكرك بهم .

وعادة ما يضيع المديرون أوقات بعضهم بكثرة الاتصالات الداخلية مع بعضهم البعض في بداية يوم العمل ، مما يضيع علي كل منهم فرصة تحريك دولاب العمل ، ولذلك اقترح علي المسئولين بالشركة التي تعمل بها وضع سياسة للشركة في التحكم في الوقت الضائع في المكالمات التليفونية الداخلية لتكون:

منع الاتصالات الداخلية بين المديرين بالشركة لمدة ساعة واحد يوميا يتم تحديدها في بداية يوم العمل حسب ما يتم الاتفاق علي موعدها.

أجنـــدة التليفونات

الحرف الأبجدي	الاسم – جهة العمل العنوان	ملاحظات عن الشخص	رقـــم التليفون
			مكتب- فاكس- منزل- بريد إليكتروني:
			مكتب:- فاكس:- منزل:- بريد إليكتروني:
			مكتب :- فاكس:- منزل:- بريد إلكتروني:
			مكتب:- فاكس:- منزل:- بريد إلكتروني:
			مكتب :- فاكس:- منزل:- بريد إلكتروني:
			مكتب :- فاكس:- منزل:- بريد إلكتروني:
			مكتب- فاكس- منزل- بريد إليكتروني
			مكتب- فاكس- منزل- بريد إليكتروني:
			مكتب: — فاكس: — منزل:- بريد إلكتروني:

لوحة رقم (١٥) أجندة تليفونات



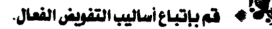
اكتسب ومارس مهارات جديدة

١ - اكتساب مهارة الإدارة الفعالة للاجتماعات و تنظيمها :

- تذكر حقوق المشاركين في الاجتماع.
  - أولا : تحديد الغرض من الاجتماع.
  - ثانيا : التحضير لأي اجتماع.
  - تحضير أجندة الاجتماع.
- كيف تدير اجتماعا ناجحا؟
- نموذج متابعة قرارات الاجتماعات.
- كيف تشارك بإيجابية في أي اجتماع تدعى لحضور؟
- كيف تتعامل مع الأفراد المعوقين للاجتماعات؟

٢ - اكتساب مهارات التفويض الفعال :

- حقائق هامة عن عملية التفويض
- مراجعة الأعذار التي يبديها غالبية المديرين لعدم التفويض.
  - نصائح تساعد علي نجاح عملية التفويض
  - نموذج أسلوب التفويض الخاص بالمدير
  - ابدأ الخطوة الأولي في عملية التفويض.



- قم بإتباع أساليب التفويض الفعال.
- خطط وقتك لعملية التفويض.
- راقب النتائج لعملية التفويض.
- المهام التي لا ينبغي تفويضها.
- مميزات التفويض.
- التفويض وسيلة لمضاعفة النتائج وتمكين العاملين.
- القواعد الذهبية لتفويض السلطة.
- تعرف علي سمات المفوض الفعال.

٣ - اكتساب مهارات القراءة والكتابة الفعالة و السيطرة علي انفجار المعلومات:

- أولا : اكتساب مهارة القراءة الفعالة
  - الخطوة الأولي: صنف المواد المقروءة
  - الخطوة الثانية: حسن طريقة القراءة .
  - القراءة السريعة
  - طريقة سريعة لقراءة الكتب
- ثانيا : اكتساب ، مهارات الكتابة الفعالة.
  - لكتابة أي خطاب.
  - لكتابة أي تقرير.
- ثالثا : تخلص من أكوام المعلومات التي يتم حفظها.

يناقش هذا الفصل المهارات التي يجب أن تكتسبها ، حتى تستطيع أن تمارسها و تصبح عادة من العادات الجديدة لإدارة وقتك بفاعلية. و هذه المهارات هي :

١- إدارة الاجتماعات الفعالة وتنظيمها.

٢- التفويض

٣- القراءة والكتابة الفعالة.

وهذه المهارات مؤثرة في أدائك كمدير.

(١) اكتساب مهارة إدارة الاجتماعات الفعالة وتنظيمها

اتبع هذه النصائح:

تذكر حقوق المشاركين في الاجتماع

تعريف المشاركين في أي اجتماع مقدما بما يلي:

- الغرض من الاجتماع والتأكد من الموافقة عليه قبل بدء الاجتماع.
- موعد الاجتماع والتأكد من ملاءمته لجميع المشاركين قبل بدء الاجتماع.
- المشاكل التي تتطلب حلا والأسئلة المطلوب الإجابة عنها في هذا الاجتماع.
- المساهمات المتوقعة من كل مشارك في هذا الاجتماع.
- الزمن الذي سيستغرقه هذا الاجتماع.
- أسماء السادة المدعوين لحضور هذا الاجتماع.
- أجندة الاجتماع.

أولا : تحديد الغرض من الاجتماع

تعقد الاجتماعات عادة للأغراض الآتية:

ا) اتخاذ القرارات.

ب)التوصيات لحل بعض المشاكل.

ج) المشاورات المبدئية من موضوع معين أو مشكلة معينة.

د) الموافقة علي إجراءات معينة.

هـ) المشاركة في المعلومات.

و) التوصل إلي حلول مبتكرة للمشاكل باستخدام أسلوب العصف الذهني[١].

ثانيا : التحضير الجيد لأي اجتماع

- حدد الغرض من الاجتماع.
- قم بتحضير أجندة الاجتماع بحيث تكون بسيطة ومختصرة ورتب الموضوعات حسب أهميتها ووزعها علي الأعضاء المطلوبين بوقت كاف حتى يستطيعوا التحضير الجيد لهذا الاجتماع مع توزيع المذكرات المدعمة للاجتماع معها.

(١) العصف الذهني (Brain storming)

هو أسلوب لابتكار أفكار خلاقة، لحل مشكلة معينة، عن طريق المناقشة الجماعية ومن الأفضل أن تظم الجماعة عددا لا يجاوز عشرة أعضاء يزودون بالمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل أن تبدأ الجماعة عملها. ويجب تشجيع الأفكار الجريئة علي الظهور حتى ولو بدت شاذة أو متطرفة. مع التزام الجماعة بعدم تقييم أي فكرة إلا في آخر الجلسة.

تحضير أجندة الاجتماع :

قم بإعداد أجندة الاجتماع بحيث تكون قصيرة وبسيطة وفي صفحة واحدة.

<table dir="rtl">
<tr><td>تاريخ الاجتماع:</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>مكان الاجتماع:</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>زمن الاجتماع:</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>الغرض من الاجتماع:</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">السادة المدعوون للاجتماع والمتوقع من كل منهم</td><td colspan="2">الاســـــم</td><td>الوظيفة</td><td>المطلوب عرضه</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>أجندة الاجتماع:</td><td>رقم مسلسل</td><td>التوقيت</td><td colspan="2">الموضوع الذي ستتم مناقشته</td></tr>
<tr><td>اجعل أهم الموضوعات في مقدمة الأجندة</td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

- حدد وقت الاجتماع مع تحاشي عقد الاجتماعات في الأوقات التي تقل فيها طاقة المشاركين أثناء اليوم.
- حدد الزمن الذي سيستغرقه الاجتماع مع تقليل وقت الاجتماعات بحيث تستغرق نصف الوقت الذي تستغرقه عادة.
- تأكد من حضور الأشخاص الذين لهم علاقة بالاجتماع ، واجعل عددهم أقل ما يمكن كلما أمكن للمساعدة في تقليل التقاطعات.
- تأكد من الموافقة علي الغرض من الاجتماع من جميع المشاركين قبل بدايته .

- ادرس جيدا ما الذي تريد أن تقوله قبل بدء الاجتماع.
- ناقش موضوعات الأجندة مع بعض المشاركين من ذوي الخبرة قبل الاجتماع.
- حدد مكان عقد الاجتماعات و لا تقوم بعقدها في أي مكتب من مكاتب المديرين ، إلا إذا كانت هناك ضرورة لذلك ، وفي هذه الحالة علي رئيس الاجتماع ألا ينشغل عن المجتمعين بموضوعات أخري أو الرد علي المكالمات التليفونية أو مقابلة بعض الزائرين الذين يطرقون بابه فإن ذلك يؤدي إلي إطالة وقت الاجتماع وتضييع الوقت سواء للمدير أو الحاضرين.
- ادرس عدة خطط لجلوس الأعضاء لاختيار أكثرها ملائمة. وتأكد من جلوس جميع المشاركين في وضع مريح يمكنهم رؤية باقي المشاركين وأن الكل يراهم مع ترك مسافة ذراع بين كل مشارك والآخر.
- تحاشي استخدام كراسي مريحة للغاية فستشجع علي الاسترخاء بدلا من المشاركة الإيجابية في الاجتماع.
- تأكد من أن كل المساعدات السمعية والبصرية تعمل قبل الاجتماع.
- اعمل بروفة علي ما سوف تقوله في الاجتماع عن طريق كاميرا تلفزيونية للفيديو لرؤية نفسك وتعدل من نغمة صوتك وتعبيرات وجهك.

كيف تدير اجتماعاً ناجحاً ؟

(أ) طريقة فعالة لإدارة الاجتماع بغرض العصف الذهني وتبادل المعلومات.

- اكسر حاجز الصمت لدي المجموعة بأن تسأل كل فرد عن رأيه في الموضوع المثار.

- تحكم في الأعضاء الذين يحبون أن يتكلموا كثيراً ، حتى لا يضيعوا وقت الاجتماع دون فائدة ، قاطعهم ووجه الحديث إلي شخص آخر ليدلي برأيه، عليك بحماية أفراد المجموعة من المستويات الوظيفية الأعلى ، وشجعهم علي المساهمة بالإدلاء بآرائهم.
- شجع اختلاف الآراء ولكن لا تشجع تضارب الشخصيات.
- تحاشي مهاجمة الآراء والمقترحات مهما كانت ، ونبه علي المشاركين بذلك حتى لا تموت المقترحات والتي يمكن بعد تعديلها أن تكون مفيدة.
- بعد نهاية جلسة العصف الذهني ، أكتب قائمة بالمقترحات والأفكار التي توصل إليها المجتمعون ، بعد أخذ الموافقة عليها والأفكار والمقترحات التي لم يوافق عليها أغلبية الحاضرين.

(ب) طريقة فعالة لإدارة الاجتماع بغرض اتخاذ القرارات أو التوصيات بحل مشكلة.

- ابدأ وقت الاجتماع في موعده حتى لا تضيع وقت الحاضرين ، وحاول الانتهاء منه أيضاً في الوقت المحدد ، حيث أن وقت الحاضرين هو وقت مستقطع من وقت المنظمة.
- ضرورة خلق المناخ المناسب لاحترام الاجتماعات ، بأن تبدأ في الوقت المحدد ، فإذا حضر بعض المدعوين متأخرين بعض الشئ فسوف يحرجوا من تأخرهم ، وفي المرة القادمة سيحضرون في الموعد المحدد.
- اسأل المشاركين بإغلاق أجهزة التليفون المحمول والبيجر.
- عندما تتحدث في بداية الاجتماع للترحيب بالحاضرين وتوضيح الهدف من الاجتماع اجعل تعبيرات وجهك ونغمة صوتك إيجابية.
- أخبر المشاركين بالزمن المخطط لإنهاء الاجتماع.

- عين ميقاتي للاجتماع أو ضع ساعة واضحة أمامك.
- اتبع الأجندة الخاصة بالاجتماع مع التحرك دائماً نحو الوصول إلي النتائج والتوصيات والقرارات أثناء سير الاجتماع.
- شجع كل المشاركين علي إبداء وجهة نظرهم في الموضوع المطروح للبحث ولا تقاطع أحدهم أثناء حديثه.
- لا تراقب المتحدث ، ولكن راقب رد فعل الحاضرين.
- توقف حينما يكون هناك مناقشات جانبية تشتت الانتباه.
- شكل مجموعات عمل لدراسة الموضوعات المعقدة وكلفهم بتقديم تقرير عنها في الاجتماع القادم.
- قد بدعوة الأفراد الذين لهم ضرورة لحضور هذا الاجتماع أو جزء منه حسب الحاجة إليهم مع السماح لهم بمغادرة الاجتماع طالما أنه لا توجد حاجة إليهم بقية الاجتماع ، فلا داعي لبقاء أي فرد لا حاجة له للجلوس بقية الاجتماع.
- شجع المشاركين المترددين علي المشاركة وذلك بتقديم عبارات إيجابية لهم.
- كن حريصاً علي حفظ النظام والإجراءات خلال الاجتماع.
- إذا كان هناك صيحات خلاف في الرأي ، اصمت لحظة حتى تحفظ النظام.
- حاول عزل مثيري المشاكل في الاجتماع وذلك بأخذ أغلبية المشاركين في جانبك.
- أطلب من مثيري المشاكل مغادرة الاجتماع بعد نفاذ جميع المحاولات لإيقافهم عن إثارة المشاكل.



- لخص جميع النقاط والقرارات التي تم التوصل إليها في نهاية الاجتماع مع التأكد من تدوينها كتابة وهي التي سيتضمنها محضر الاجتماع والأشخاص المسئولين عن التنفيذ مستقبلاً مع التأكد من أن كلاً منهم يفهم الواجب الملقي عليه.
- قبل إنهاء الاجتماع أخبر المشاركين بموعد الاجتماع القادم في حضور جميع المشاركين.
- حاول دائماً أن تنهي الاجتماع بشكل إيجابي.
- اشكر جميع الحاضرين علي حضور الاجتماع والمتحدثين علي مساهمتهم في الاجتماع.
- اطلب من المقرر كتابة محضر الاجتماع مباشرة بعد الاجتماع مع جعل الجمل قصيرة وتؤدي المعني المطلوب علي أن تعتمده ويرسل للمشاركين فوراً مع نموذج متابعة قرارات الاجتماع.

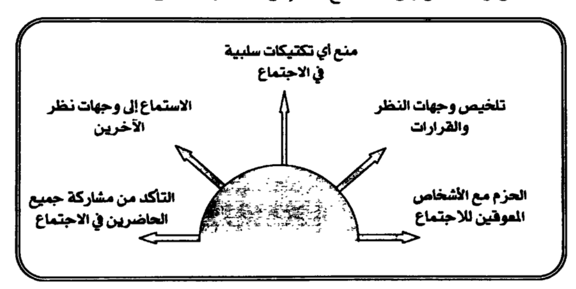
نموذج متابعة قرارات الاجتماعات

المهمة	أسماء الأشخاص المكلفين بالمهمة	تاريخ التكليف بالمهمة	تاريخ الانتهاء من المهمة	الصعوبات التي يواجهها الأفراد في تنفيذ هذه المهمة

◆ **قم بتحليل الاجتماعات التي عقدتها من وقت لآخر. واسأل نفسك هذه الأسئلة :**

هل حضر المشاركون المناسبون لهذا الاجتماع؟ هل عدد المشاركين في هذا الاجتماع أكثر من اللازم؟ هل ساهم المشاركون كلهم بفاعلية في هذا الاجتماع؟ هل عقد الاجتماع في الوقت المناسب وفي المكان المناسب؟ كيف يمكن تطوير الاجتماعات؟

◆تذكر واجبات رئيس الاجتماع عند إجراء التحليل السابق.



◆ قاوم جدولة الاجتماعات المتلاحقة بدون فاصل زمني فلابد أن يفصل بين كل اجتماع والآخر فترة زمنية لا تقل عن نصف ساعة حتى تكون الاجتماعات مفيدة.

◆ جرب الاجتماعات القصيرة جداً " اجتماع العشرة دقائق" دون جلوس ودون مشروبات ، للموضوعات التي لا تستدعي وقتاً كبيراً لمناقشتها ، فلا تسمح للمشاركين بمقعد مريح لمدة ساعتين طالما تحتاجه فقط لعشرة دقائق.

كيف تشارك بإيجابية في أي اجتماع تدعى لحضوره ؟

إذا كنت مدعواً لحضور اجتماع فكن من نوعية المشارك الجيد الي ترغب في دعوته حينما ترأس الاجتماعات وذلك بإتباع ما يلي:

١ -احضر الاجتماع في الوقت المحدد.

وسوف تحقق ٤ أهداف من حضورك مبكراً قبل بدء الاجتماع.

- سترسل رسالة للحاضرين بمدي التزامك.
- لن تفقد شيء من الاجتماع وستعرف كل تفاصيله.
- تستطيع إجراء اتصالات مع السادة الحاضرين للاجتماع ، والتشاور في حلول بعض المشاكل التي تواجهك.
- اختيار المقعد المناسب.

٢ -احضر الاجتماع مجهزاً نسك للمناقشة

- اقرأ أجندة الاجتماع والمذكرات المرفقة جيداً قبل الاجتماع وفكر في موقفك من كل موضوع.
- ابحث في موضوعات الأجندة بما يعزز مساهماتك في هذا الاجتماع.
- ناقش الأفكار التي لديك مع الزملاء قبل الاجتماع لاختبار قابلية تطبيقها.

٣ -استمع للآخرين

- لا تنشغل بأي شئ حينما يتحدث الآخرون.
- لا تعرض أفكارك حتى ينتهي الشخص الذي يعرض أفكاراً تكون مهتماً بها.

٤ -اضف علي مناقشات الآخرين. أكمل الأفكار التي عرضت قبلك لا تغير تركيزك لمقابلة احتياجاتك الخاصة.

٥ -التزم بالأجندة

- احتفظ باهتمامك علي الأجندة التي يتم مناقشتها.
- حينما يعرج الحاضرين علي الأجندة ، حاول جذب المجموعة للأجندة بلباقة ، ولا تجور علي حق رئيس الاجتماع.

٦ -حينما تتكلم..... لا تتكلم كثيراً وتكلم فقط المختصر المفيد.

٧ -قدم حلاً للمشاكل ولا تلقي اللوم علي الآخرين.

٨ -اسأل رئيس الاجتماع عن نظام متابعة توصيات الاجتماع.

كيف تتعامل مع الأفراد المعوقين للاجتماعات ؟

◆ الفرد المعطل :

الذي يصر علي المعارضة ورفض الأفكار ويحاول إفساد المناقشات.

- حدد بوضوح وبكل صرامة في بداية العمل أن حرية الرأي مكفولة ولا داعي للرفض.
- تحدث مع الفرد المعطل علي إنفراد وانصحه بالكف عن المعارضة والتعطيل.
- أعد فتح المناقشة التي تسبب ذلك الفرد في إفسادها مبيناً أهمية الرجوع لهذه النقطة.

❖ المحب للظهور :

الذي يحب إلقاء النكات أو الجدال المستمر أو الاستئثار بالحديث أو ينسب الأفكار المطروحة لنفسه.

- تمسك ببنود أجندة العمل وبين أهمية الوقت.
- حاول التحول لسماع الآخرين وأعطهم الفرصة للتعبير عن رأيهم.

❖ المسيطر :

متحمس لأفكاره، يريد التحكم في سير المناقشة ويرفض اعتبار آراء الآخرين

- وجه أسئلتك للأعضاء الآخرين.
- اسمح للآخرين بإبداء الرأي حول ما يقوله هذا الفرد.
- حدد ميقاتاً وقواعد للمناقشة عند بدء الاجتماع.
- إذا تبين صعوبة السيطرة تكلم علي انفراد مع هذا الشخص ووضح له أنك المسئول عن هذا الاجتماع.

❖ السلبي

غير متآلف مع المجموعة لا معنوياً ولا حضورياً- يرفض المساهمة أو الاشتراك في الرأي أو القرارات.

- أعطي الفرصة في البداية للتعارف والتآلف بين المجموعة.
- اجعل لكل واحد دوره في العمل وأشركه بدور إيجابي.
- اسأل بعض الأسئلة التي تظن أنها تنتمي لمجال خبرة هذا الفرد.
- إذا شعرت بأن هذا الفرد غير منسجم مع المجموعة فيمكنك أن تسمح له بالانسحاب.

◆ المحاور

يحاول دائماً الابتعاد بالمناقشة عن الموضوع الرئيسي أو الهدف.

- ذكره بالالتزام بالوقت وأهمية ذلك لإنجاز العمل.
- اطلب إليه أن يختصر في عرض ملاحظاته.
- اسند إليه مهمة تسجيل ما يدور بجلسة المناقشة.

(٢) اكتساب مهارة التفويض الفعال

حقائق هامة عن عملية التفويض

١) أن مفهوم الإدارة هو إنجاز المهام من خلال الآخرين (المرؤوسين)

٢) ترسيخ مفهوم أن المدير يحتاج إلي المرؤوسين ، أكثر من حاجتهم إليه وأن نجاح المرؤوسين هو نجاح للمدير.

٣) الاتفاق علي مفهوم عملية التفويض ، وهي تكليف المرؤوسين ببعض أو كل مسئوليات المديرين لإنجاز بعض المهام مع منحهم بعض السلطات اللازمة لإنجاز هذه المهام ، ويقبل المرؤوسين هذه المسئوليات للقيام بتلك المهام علي أن تكون المسئولية النهائية عن إنجازها ملقاة علي عاتق المديرين.

٤) الاتفاق علي مبدأ ربط التفويض بنظام تقييم الأداء ، حيث يكون التفويض فعالاً إذا تم ربطه بنظام تقييم الأداء ونظام المحاسبة لتحقيق أهداف الشركة. وبذلك يكون المدير حريصاً علي تحقيق النتائج بالمهام التي فوضها.

وعليك قبل البدء في عملية التفويض ان تقوم بـ:

مراجعة الأعذار التي يبديها غالبية المديرين لعدم التفويض :

١) المرؤوسين غير مدربين للقيام بالأعمال ، ويحتاج تدريبهم إلي وقت طويل وليس عندي الوقت لذلك.

٢) لا أستطيع أن أترك العمل الذي أقوم به للمرؤوسين ، حيث أنني أستطيع أداء الوظيفة أفضل من أي شخص آخر.

٣) أنا أستمتع بأداء مهامي.

٤) أغلبية الذين يعملون معي في الشركة لا يفوضون.

٥) قوم العادة تدفعني للقيام بأعمالي باستمرار ولا أفوض.

٦) المرؤوسون ليس لديهم المقدرة علي إنجاز الأعمال.

٧) العاملون معي مشغولون جداً ولا يستطيعون قبول واجبات جديدة.

٨) إذا قمت بالتفويض كثيرا سوف أفقد وظيفتي.

٩) رئيس في العمل سيفكر في أنني كسول ، حينما أفوض ما كلفني به لشخص آخر.

١٠) أخبرني رئيسي بأداء مهمة ما. فلا أستطيع أن أكلف أحداً غيري بأدائها.

١١) أنا خائف من فقد السيطرة علي العاملين.

هل راجعت هذه الأعذار جيداً واقتنعت فعلاً بأنها أعذار واهية ؟ هل ترفض القول المعروف (اعمل كل شئ بنفسك)؟ هل اقتنعت بأن وظيفتك كمدير هي تنفيذ الأعمال من خلال العاملين معك لا بتنفيذ هذه الأعمال بنفسك؟ إذا كان الأمر كذلك وكنت مقتنعاً بعملية التفويض أكمل قراءة هذه النصائح.

نصائح تساعد علي نجاح عملية بتفويض :

تقديم النصائح التالية لكل مدير لكي ينجح في عملية التفويض:

- التفويض الفعال يخلق روحاً معنوية عالية لفريق المرؤوسين الذين يعملون معك ويعاونك علي إنجاز مهام أكثر مما كنت ستنجزه بمفردك.

- اختيار الأفراد الذين يرغبون في تحمل المسئولية ، فهذا يعني أنك تحتاج إلي أن تحيط نفسك بأفضل العناصر وشجع الآخرين علي الرغبة في تحمل المسئولية.
- حاول التوفيق بين الشخص الذي تفوضه. والمهام المكلف بها ، بحيث تتم الاستفادة القصوى من موهبة هذا الشخص. أي أنك تختار الشخص المناسب للوظيفة التي تناسبه.
- تذكر أن الشخص الذي ستفوضه لن يكون قادراً على أداء الوظيفة المفوضة إليه بكفاءة مثل ما كنت تقوم به أنت ، وعليك ألا تيأس في البداية ، عليك أن توازن بين الوقت الذي ستقضيه في البداية لتدريبه ، والوقت الذي ستوفره مستقبلاً نتيجة عدم القيام بهذا الواجب طالما أنك قد دربت شخصاً آخر للقيام به.
- عليك أن تبني الثقة في المرؤوس الذي ستفوضه ، كلفه بالمهام البسيطة أولاً حتى يكتسب الثقة في نفسه ، ثم كلفه بعد ذلك تدريجياً بالمهام الأكثر تعقيداً.
- دع المرؤوسين الذين تم تفويضهم يؤدون المهام المكلفين بها بطريقتهم الخاصة ، انصت لأفكارهم دائماً وشجعهم.
- حينما تشرح المهمة التي يتم تكليف المرؤوسين بها ، عليك أن تستخدم عبارات بسيطة يمكن فهمها ، ويستحسن كتابتها بطريقة مبسطة حتى يمكن الرجوع إليها.
- عليك أن تتابع باستمرار الأعمال التي فوضتها ، وراجع التاريخ المحدد للانتهاء منها. تأكد أنها تسير طبقاً للخطة الموضوعة.
- ضع دائماً تواريخاً محددة للانتهاء من الأعمال المفوضة ، مع الإيضاح للمرؤوسين أولوية هذه الأعمال وأهمية إنجازها في التواريخ المحددة.

وهناك اقتراح لنموذج عام يمكن أن يستخدمه المدير ، لتحديد أسلوبه في التفويض وذلك كالموضح في (اللوحة رقم ١٦). علي أن يراجع هذا النموذج باستمرار لزيادة المهام التي يمكن تفويضها لتوفير وقت أكثر.

نموذج أسلوب التفويض الخاص بالمدير :

المهام التي يقوم بتفويضها حاليا	المهام التي يمكن تفويضها	المهام التي لم يتأكد تماماً من تفويضها	المهام التي لا يمكن تفويضها بأي حال من الأحوال

لوحة رقم (١٦)

ابدأ الخطوة الأولي في عملية التفويض :

- كلف مرؤوسيك بالمهام ، و لا تسمح لهم بعرض المشاكل التي تواجههم عليك دون اقتراح الحلول لحلها.
- عود مرؤوسيك علي ضرورة تقديم تصورا بحلين علي الأقل لأي مشكلة تواجههم قبل الحضور لعرض المشكلة عليك.
- تذكر أنه كلما زادت حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، ستزداد قدرتهم حتما علي التصرف وحل المشكلات

قم بإختيار الشخص المناسب لعملية التفويض

- تحصل فقط من التفويض علي أفضل النتائج ، حينما تكلف الشخص المناسب بالمهمة المناسبة ، واضعا العوامل الآتية في الاعتبار عند اختيار الشخص:

ا) حمل العمل المكلف به أساساً ، بحيث يسمح بإضافة المهمة المفوضة إليه.

ب) أن تكون عنده المؤهلات والمهارات والخبرات التي تمكنه من أداء المهمة.

ج) الالتزام بمواعيد إنجاز المهمة.

د) له صفات شخصية تمكنه من التعامل الجيد مع الزملاء والرؤساء ويجبر الآخرين علي احترامه.

هـ) مراعاة القيم السائدة للشركة أو المنظمة.

قم بإتباع أساليب التفويض الفعال

- كلما زادت المعلومات التي ستعطيها للمرؤوسين ، كلما سهل ذلك من عملية التفويض وتكونت عندهم صورة أوضح عن الأهداف العريضة المراد تحقيقها.
- راجع القائمة التالية ، للتأكد من أن موظفيك قد فهموا ما قمت بتوضيحه عن الأعمال التي ستكلفها بهم.

ا) الهدف من العمل المكلف به وعلاقته بتحقيق أهداف المنظمة.

ب) التاريخ المحدد الذي يفترض أن يقوم به الموظف بأداء المسئولية الجديدة ومدة هذه المسئولية.

ج) شرح واف لكيفية تأدية هذا الواجب ... تعليق منك في انك ترحب بأي اقتراحات لتطوير طريقة العمل.

د) شرح للموارد المختلفة ومصادر المعلومات المتاحة التي سيستخدمها الموظف لأداء هذا الواجب.



هـ) ملخص للمشاكل التي ظهرت في الماضي أو للمشاكل التي قد تظهر في المستقبل.

و) حدود مسئولية الموظف أي القرارات التي سيتخذها بنفسه والقرارات التي يجب رفعها للسلطة الأعلى لأخذ الموافقة عليها.

ز) أي علاقة إشرافية جديدة وخطوط الاتصالات المطلوبة لإنجاز الأعمال الجديدة.

ح) نوعية وتكرار التغذية العكسية عن أداء عمل الموظف للعمل الذي سيكلف به.

ط) كيفية تقييم أداء الموظف.

وهناك نصيحة اخيرة

وهي ألا تفوض نصف تفويض ، بمعني أن لا توفر للشخص المكلف بمهمة معينة الموارد اللازمة لإنجازها ، و لا تفوض له نصف مهمة. و أن تساند المرؤوسين وتحفزهم.

خطط وقتك جيدا لعملية التفويض :

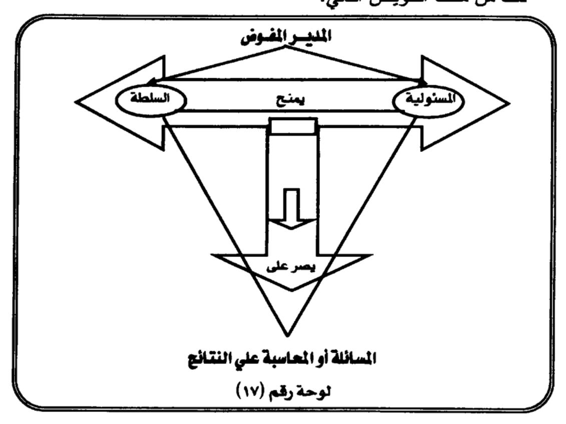
- الوقت الذي تستثمره في عملية التفويض سيعود عليك بأضعاف الوقت الذي ستستغرقه في أداء هذا العمل بنفسك.
- للحصول علي وقت التفويض عليك باتخاذ إجراءات معينة لإدارة وقتك جيدا وحذف الواجبات الغير ضرورية مع تقليل مضيعات وقتك لأقل حد ممكن.
- وزع الأنشطة التي ستقوم بتفويضها علي المرؤوسين ، بحيث يتم اختيار الأشخاص الذين يمكنهم أداء كل نشاط بأفضل ما يكون ، مع موازنة حمل العمل لكل منهم ، و عدم الوقوع في مصيدة تفويض معظم الواجبات لنفس الشخص واستخدام الجدول التالي لهذه العملية:

الأنشطة	الأشخاص الذين يتم تفويضهم والوقت المقرر لكل منهم شهريا				
الوقت الكلي المطلوب					

راقب النتائج لعملية التفويض :

- التفويض بدون متابعة ، يعني التنازل عن وظيفتك كمدير ، فلا تستطيع أن تغسل يدك كلية عن مهمة فوضتها ، فلا زلت مسئولا عن إنجازها.

- التفويض والمحاسبة والمسائلة أدوات متلازمة من أدوات الإدارة كما يتضح ذلك من مثلث التفويض التالي:



لوحة رقم (١٧)

المساءلة مطلوبة للتحرير من المسئولية ولاختبار استخدام السلطة

- استخدام سجل المعلومات والتفويض التالي لمساعدتك علي مراقبة النتائج.

سجل المعلومات والتفويض

التاريخ	وصف المعلومات المراد توصيلها مع الواجب المفوض	الأشخاص الذين تم تفويضهم						التاريخ المتوقع لإتمام الأعمال	تاريخ إتمام الاتصالات
		١	٢	٣	٤	٥	٦		

- لكي تكتمل الرقابة ، لابد أن تتصل بالموظفين بعد التفويض وتوزع وقتك عليهم بطريقة مناسبة وتقيم أدائهم.
- المراقبة الزائدة عن الحد ضرر كبير علي عملية التفويض ، فستكلفك وقتا كبيرا ، وتقضي علي فوائد عملية التفويض من تشجيع للابتكار والاستقلالية واتخاذ القرارات بواسطة المرؤوسين.
- قم بتشجيع وتنمية الرقابة الداخلية للموظف ، حيث ستنمي فيه علي المدي الطويل أهم صفة من صفات القيادة.
- إذا توقعت قليلا من المرؤوسين ستحصل علي نتائج ضئيلة ، و إذا توقعت كثيرا ستحصل علي نتائج عظيمة.

المهام التي لا ينبغي تفويضها :

❖ المشكلات المرتبطة بالروح المعنوية والانضباط

طالما أن هذه المهام غالبا ما تكون علي درجة كبيرة من السرية والحساسية فمن الطبيعي أن تتولاها أنت.

❖ مراجعة الأداء

تعتبر هذه العملية جزءاً هاما من عملك و لا يجب تفويضها.

❖ المهام المعقدة أو المتخصصة

لا تفوض هذه المهام إلا عندما تجد المرؤوس المؤهل وله الخبرة الكافية للقيام بها.

❖ الأعمال التي لا تعرفها و لا تفهمها جيدا

ستكون في موقف ضعيف بالنسبة لتفويض هذه المهام ، و بالتالي من الأفضل أن تستوعبها جيداً قبل تفويضها.

◆ **تحفيز العاملين وتقديرهم**

لا تفوض أحدا بتقدير أحد العاملين بدلا منك، أو أن يقدر حوافز العاملين، فهذا يجب أن تعمله أنت كمدير.

◆ **الأعمال المملة وغير الهادفة أو غير الضرورية.**

لا نتعامل مع مرؤوسيك على أنهم المكان الذي تتخلص فيه من الأشياء التي لا يجب القيام بها على الإطلاق، لذلك تخلص منها ولا تفوضها.

مميزات التفويض :

والآن هل أيقنت مميزات التفويض ؟ لنراجعها سويا

١) بالنسبة لك شخصيا :

- وقت أطول
- مرونة أعلى
- نتائج أكثر
- ضغوط قليلة

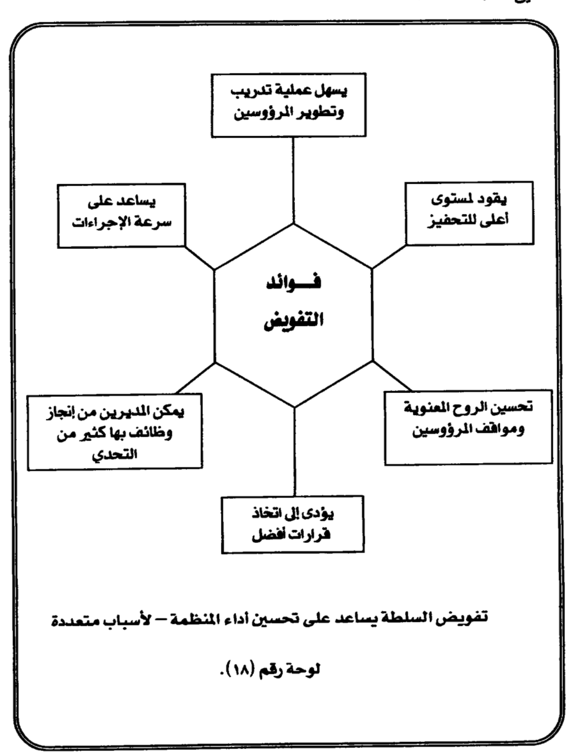
٢) بالنسبة للمنظمة :

- إنتاجية أكثر
- معلومات ومهارات أكثر
- تشغيل أفضل
- تعطيلات وأزمات أقل
- مرونة أعلي
- تخطيط مستقبل وظيفي متسلسل أفضل

٣) بالنسبة للعاملين معك :

- مزيد من الرضاء الوظيفي.
- مزيد من المسئولية.
- مزيد من المعلومات والمهارات.
- دافعية عالية.
- مزيد من الثقة بالنفس.
- مزيد من الاستقلالية.
- تعزيز احترام الذات.

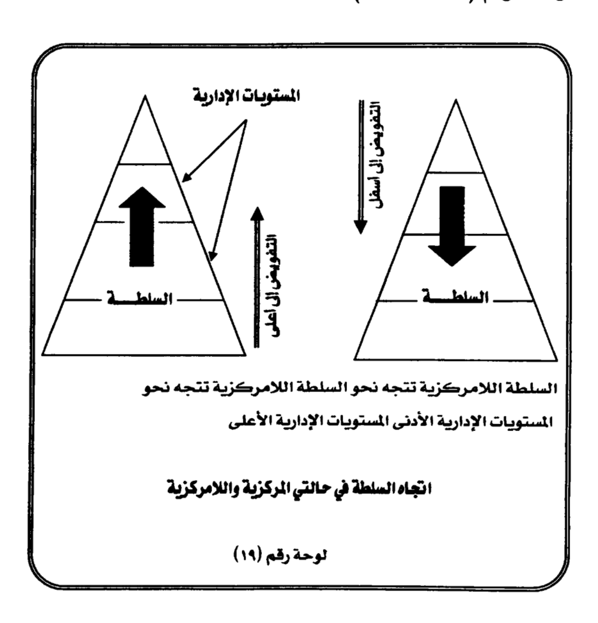
وتوضح اللوحة المرفقة لوحة رقم (١٨) فوائد التفويض التي تساعد على تحسين أداء المنظمة.



تفويض السلطة يساعد على تحسين أداء المنظمة – لأسباب متعددة

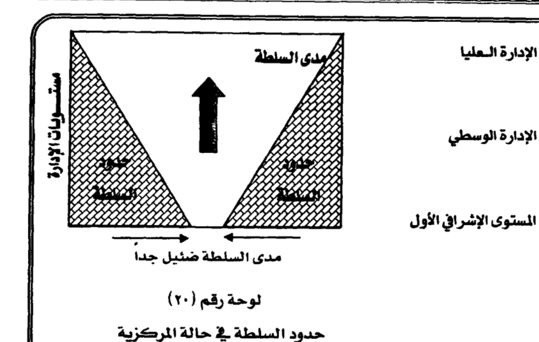
لوحة رقم (١٨).

علاوة على أن التفويض يساعد المنظمات على التخلص من المركزية، كما يتضح في اللوحات المرفقة، وبذلك تضمن مشاركة أكبر عدد من العاملين في المشاركة في القرارات التي تتخذها المنظمات، وبذلك تزداد الإنتاجية وتحقق المنظمات أهدافها الاستراتيجية وتتحول من المركزية إلى اللامركزية. كما في اللوحات أرقام (١٩ ،٢٠ ، ٢١).



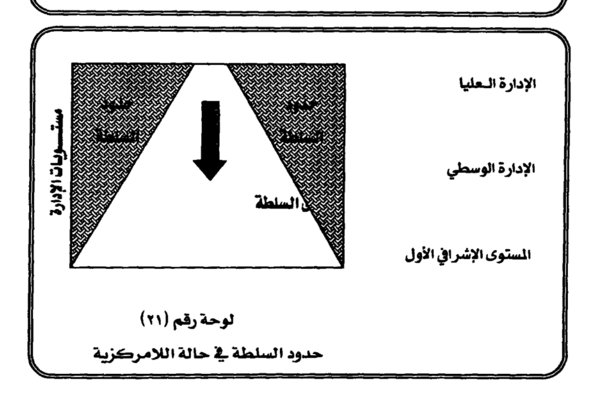
اتجاه السلطة في حالتي المركزية واللامركزية

لوحة رقم (١٩)



لوحة رقم (٢٠)

حدود السلطة في حالة المركزية



لوحة رقم (٢١)

حدود السلطة في حالة اللامركزية

ولذلك يجب على المنظمات ان تتبنى سياسة:

التوسع في تفويض السلطات والمسئوليات من أعلي إلى أسفل، لتوفير وقت المديرين لأداء وظائفهم في التخطيط الاستراتيجي والابتكار ووضع السياسات.

نصيحتي للمديرين....

التفويض وسيلة لمضاعفة النتائج وتمكين العاملين :

- هناك فرق كبير بين السلطة التي تمتلكها كمدير والقوة الذاتية لك.

– السلطة: هي حق إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل ما، أو عدم القيام بعمل أخر للوصول إلى الأهداف وهى تستمد من السلطة الرسمية الممنوحة للوظيفة التي تشغلها.

– القوة: هي القدرة في التأثير في الآخرين، وهى قدرة ذاتية تعتمد علي شخصيتك.

- ليس من الضرورة أن من يملك السلطة يملك القوة.
- سياسة المركزية تشجع على تصعيد المشاكل للمستويات الأعلى التي تملك السلطة لحلها.
- سياسة اللامركزية تشجع على تحريك معظم السلطات للمستويات الإدارية الأقل.
- تمكين العاملين يعنى مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره، وتشمل هذه العملية منح الثقة والسلطة والمسئولية لزيادة سيطرتهم على عملهم.
- الثقة في المرؤوسين توليد مزيداً من النتائج ومزيداً من الثقة بالنجاح.
- هناك واجبات ضرورية لعملية التمكين :

- التفويض المناسب.
- وضع رؤيا واضحة للعمل في المنظمة أو الشركة أو الإدارة التي يعمل بها.
- اختيار استراتيجيات فعالة وتوصيلها للعاملين معه.
- تزويد العاملين بالتدريب الضروري للتنفيذ الناجح للسياسات.
- وضع إجراءات تساند فعالية الأنشطة التي يقوم بها العاملين.
- إزالة العوائق التي تعوق عملية تمكين العاملين.
- تقديم الدعم والتوجيه للعاملين باستمرار.

القواعد الذهبية لتفويض السلطة :

ولعلي الخص في النهاية

- أفضل طريقة لزيادة فعالية السلطة التي تملكها هي أن تفوضها وإذا احتفظت بها ستفقدها.
- في اللحظة التي تكلف بها مرؤوس بمسئولية ما، تأكد من أنك تفوض السلطة اللازمة معها.
- اعمل دائما من خلال القنوات الإدارية، فإذا أعطيت المرؤوس المسئولية والسلطة، لا تقضى على حقك في مسائلته بتدخلك غير الضروري في عمله.
- فوض فقط إذا وثقت من أن الموظف له القدرة على معالجة القوة التي يمتلكها بذكاء.
- تفويض المسئولية للآخرين لا يقلل من مسئوليتك فهي تزيد من قدرتك على تحمل مسئوليات اكبر.

- حدد بوضوح المسئوليات المفوضة لكل مرؤوس، وأخبر زملاءه الذين يعملون معه بذلك في اللحظة التي تفوض فيها، قم بالمتابعة للتأكد من أداء المهمة التي تم تفويضها، ولكن كن حريصا في ألا تقوم بالمراقبة الزائدة.
- كلما أمكن، فوض الموظف أو المرؤوس، بحيث يستقبل التعليمات والتوجيهات من شخص واحد فقط، ويكون مسئولا أمام نفس الشخص.
- لا تفوض الواجبات الروتينية أو الغير محببة إليك.
- حينما تفوض السلطة للمرؤوسين، تأكد من أنك ستساندهم وتدعمهم عندما تحدث مشاكل.
- قم بالتعرف السريع للتحقيق في أي شكوى من سوء استخدام السلطة التي فوضتها لمرؤوس.
- دع كل مرؤوس يعرف بالضبط القرارات التي يمكن أن يتخذها في حدود السلطة المخولة له شجع على تحريك اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة.
- تفويض السلطة هي أساس عمل المنظمات فهي وسيلة لمضاعفة النتائج للمنظمة.

تعرف على سمات المفوض الفعال :

- يمتص التأديب من المستويات الإدارية الأعلى ولا يمررها لمرؤوسيه أي يكون عازلا بين السلطة الأعلى والمرؤوسين، بحيث يخلق جوا من الحرية يمكن العاملين معه من العمل بفاعلية.
- يتحكم في مشاعره حينما يتصل بمرؤوسيه، وخصوصا في اللحظات التي يكون فيها الحكم لأول وهلة على الشخص الذي أمامه بأنه مخطئ لأنه في

هذه اللحظات لو انفجر المدير في المرؤوسين فإنه يتوقف عن الحديث.

وغالبا ما يهدأ المدير بعد فترة ويعطيه الإذن بالحديث فلماذا إذا الانفجار في البداية ؟

- بالرغم من معرفته بأن وضعه ومكانته الوظيفية تسبب هرولة الموظفين ليتسلموا توجيهاته وملاحظاته، فهو يحجم عن إبداء أي ملاحظات يفهم منها إنها توجيهات في المجالات التي يريد فيها لمرؤوسيه من اتخاذ القرارات بأنفسهم.
- حينما يفشل المرؤوسين في الوفاء بالتكليفات الموكلة إليهم، ينتهز الفرصة لمناقشتهم في الأخطاء الذين وقعوا فيها، بدلا من تأنيبهم.

(٣) اكتساب مهارات القراءة والكتابة الفعالة والسيطرة علي انفجار المعلومات.

أولا : اكتساب مهارات القراءة الفعالة :

تزداد أكوام من الأوراق مثل التقارير والملفات والمذكرات المطلوب قراءتها علي مكاتبنا يوما بعد يوم ، و ذلك نتيجة أجندة المواعيد والاجتماعات والمقابلات المشحونة والتي تستهلك معظم وقتنا نحن المديرون.

وتحتوي كومة الأوراق ، علي سبيل المثال التقارير الداخلية والخارجية عن مجال عملنا والمنافسين لنا. وبعض مقالات في الصحف والمجلات ، ومعلومات فنية حديثة ومذكرات ، ومنشورات دعاية لشركات ، وكتب دورية وخطابات مطلوب الرد عليها وكتب لتطوير معلوماتنا.

وربما يزداد الشعور لديك بالذنب لأنك لم تقرأ كل هذه الأوراق والتي لا تجعلك ملما بكل ما يحدث من حولك وأنك لا تؤدي وظيفتك بشكل صحيح . وحتى لو وجدت بعض الوقت للتعامل مع كومة الأوراق التي لديك فأنت لا تستطيع أن تستوعبها كلها.

القراءات الفعالة مهارة يحتاجها كل المديرون في عملهم. ومع ذلك فهناك حقيقة أخري هامة في أن ثلاثة أرباع معرفتنا نكتسبها بأعيننا. وهذه المهارة لا تقتصر فقط علي القراءة بسرعة لكل المواد المقروءه التي توجد علي مكتبك ولكن أيضا تتضمن فهم ما تقرر أن تقرأه.

❖ **الخطوة الأولي : صنف المواد المقروءة**

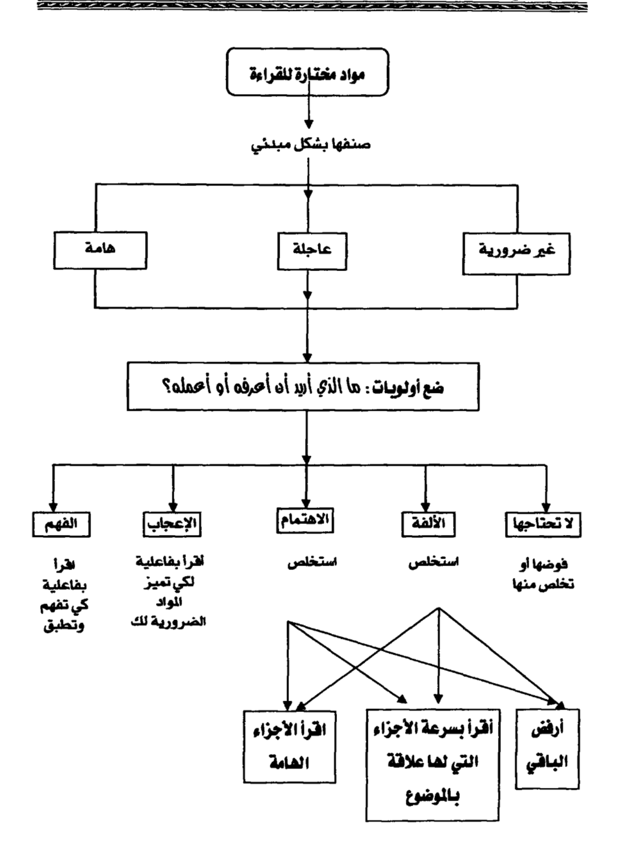
حاول يوميا تصنيف المواد المقروءة فور وصولها:

قرر ما هي أولوياتك. ثم اقرأها وخذ ملاحظات إذا كان ذلك ضروريا واهضم هذه المعلومات والأفكار . لا تحاول القراءة دون الاستيعاب.

فكلما استوعبتها لمدة طويلة كلما زاد انتفاعك بها. اسأل أسئلة لنفسك ، علي سبيل المثال:

- ما هو الهدف من قراءتي لذلك ؟ عن ماذا أبحث؟
- ما هو الموضوع ؟ ماذا تقول التفاصيل ؟ ما هي الأفكار الرئيسية؟
- ماذا تعني بالنسبة لي ؟ كيف أستطيع أن أستخدمها؟ ما استوعبته كي أكون مديرا أفضل ؟

في البداية سيكون من الصعب عليك القراءة وتسأل أسئلة في نفس الوقت ولكن مع التدريب سيصبح النشاط المزدوج عادة. احتفظ باتجاه ايجابي وتبني لذلك منهجا مرنا. فالمعلومات والأفكار لا تصل إلي العقل المتحجر أو السلبي.


مواد مختارة للقراءة
صنفها بشكل مبدئي
غير ضرورية
عاجلة
هامة
ضع أولويات : ما الذي أريد أن أعرفه أو أعمله؟
لا تحتاجها
الألفة
الاهتمام
الإعجاب
الفهم
فوضها أو تخلص منها
استخلص
استخلص
أقرأ بفاعلية لكي تميز المواد الضرورية لك
اقرأ بفاعلية كي تفهم وتطبق
أرفض الباقي
أقرأ بسرعة الأجزاء التي لها علاقة بالموضوع
اقرأ الأجزاء الهامة

◆ **الخطوة الثانية : حسن طريقة القراءة**

تبني اتجاها إيجابيا وحفز نفسك لتحسين فعالية قراءتك – بأن تكون أفضل وتشعر بأنك تستطيع. لا تبحث عن التحسين بين يوم وليلة ولكن درب نفسك بانتظام بدون أن تصبح متخما بالمشكلة.

وبالإضافة إلى ما سبق ، تقبل أنك لن تستطيع قراءة كل شئ. وباستمرار ذكر نفسك لكي تكون منتقيا لمواد القراءة بقوة ولا يعني ذلك أن تكون متخلفا عن الاتجاهات الحديثة في مهنتك. اسأل نفسك بالاستمرار عن المكان الذي تكون فيه متواكبا مع أحداث الاتجاهات في مهنتك. وفي اللحظة التي تقرر فيها ذلك عليك بإتباع ما يلي:

- اقرأ رؤوس الموضوعات أو الفهرس لتأخذه فكرة عن محتويات ما ستقرأه.
- استعرض كل المادة المقروءة قبل البدء في قراءة أول جزء بها.
- راجع التوصيات أو الملخص قبل البدء في قراءة التفاصيل.
- اقرأ المقدمة بعناية. فربما ترشدك للأجزاء التي يجب أن تتحاشاها أو لمعرفتك بها أو لعدم أهميتها
- ضع ملاحظات علي هوامش الموضوع كلما قمت بالقراءة ، لا تنتظر لقراءة ثانية فربما تنسى ماذا كانت أفكارك الأولي.

تحاشى العادات السيئة الآتية:

- لا تقرأ الكلمة لمجرد فهم معنى الكلمة، لا تثبت عينيك على كلمة واحدة فقط في اللحظة الواحدة دع نظرك يتحرك على طول السطر بمعدل ثابت واقرأ عدة كلمات مرة واحدة.
- لا تقرأ بصوت عالي لنفسك. لا تحرك شفتيك دع الكلمات تتحدث إليك.

- لا تعتمد على كل كلمة لتعطيك معني الجملة.
- توقع على قد ما يمكنك. فالقارئين بفاعلية يستطيعون التعرف على ما سيأتي بعد سياق الجملة.
- لا تقرأ نفس الجملة أو الفقرة مرات ومرات فربما تتغاضى تلقائيا عن بعض أجزائها التي ليس لها اهتمام لديك. ولكن إذا كانت هناك بعض الكلمات التي تريد أن تفهمها أو تستوعبها، فبكل الوسائل أمعن النظر في هذه الكلمات.

" القراءة الفعالة هي ببساطة الفهم السريع للكلمة المكتوبة

وتفسيرها طبقا لاحتياجاتك "

فهي تحتاج إلى تدريب كبير لاكتسابها ويمكن أن تكون عديمة القيمة بالنسبة لك إذا قرأت أي شئ.

فالمدير العاقل هو الذي لا يسمح بالمواد المقروءة أن تتكوم على مكتبه ولكنه يتعامل مع كل ورقة تصل إلى مكتبه ، ويركز فقط على ما يحتاجه في مهنته التي يعمل بها.

يجب أن تسأل نفسك دائما عن أي ورقة توجد أمامك، هل هي هامة أو عاجلة، هل يمكن التعامل معها مستقبلاً ، المواد الهامة تتطلب أن تجد لها وقتا لتعطيها الاهتمام الصحيح. المواد العاجلة أو غير الهامة يمكن تفويضها ومهما كانت هذه المواد، فلابد أن تطور أسلوبك في القراءة بفاعلية: أختر ما هو ضروري واترك ما هو غير ضروري. اعرف ما الذي تبحث عنه، ركز على الأكثر أهمية ووفر معظم طاقتك لقراءتها.

وهذه هي بعض النصائح الإضافية للقراءة الفعالة:

- اختيار ما تقرأه، ويكون مفيدا لعملك، وكيفية القراءة الفعالة.
- لا تقرأ أي نشرة، أو مجلة لا تعطيك المعلومات التي تريدها.
- إذا استسلمت أيا من المطبوعات ، قاوم التأجيل بأن تتركها جانباً وإلا ستجد أن هناك تلالا من هذه المطبوعات، يجب أن تخصص وقتاً لتصفحها بسرعة، لتعرف ما إذا كان بها معلومات ضرورية ستفيدك أم لا.
- قم بتصوير ما يهمك من معلومات من هذه المجلات واحتفظ بها في سجل خاص- وتخلص بعد ذلك من هذه المجلات.
- استفد من الوقت الضائع في القراءة - انتظار اجتماع- فترة الانتقال بالسيارة – وقت السفر- وقت انتظار الطبيب.
- تعود على استخدام قلم توضيحي لتخطيط المعلومات المهمة التي قرأتها حتى يمكن الرجوع إليها مستقبلاً بسرعة.
- تعود على استخدام قلم توضيحي، لتخطيط المعلومات المهمة التي قرأتها، حتى يمكن الرجوع إليها مستقبلاً بسرعة.
- تعود على أن تقرأ بسرعة، وهناك برامج تدريبية للقراءة السريعة- مع استيعاب محتويات ما تقرأه، إذ ليس المهم أن تقرأ بسرعة بل لابد من الاستيعاب.
- تذكر أننا ننسى ٧٥٪ مما تقرأه، فقط في مدة ٣ شهور مع الفرض أننا لازلنا نحتفظ بذاكرة قوية.
- تعلم القراءة الفعالة. ابحث عن المعلومات التي تجيب على تساؤلاتك.
- انتق الأفكار الجيدة مما تقرأه، وسجلها في مفكرة صغيرة.

- لا تقرأ كل شئ في أي كتاب أو مجلة، يمكن أن تترك عدة فقرات، أو صفحات فلا تخف من ذلك فوقتك ثمين – فأنت لست مضطراً لقراءة كل ما يكتبه المؤلف بل أنت مضطر فقد للحصول على المعلومات التي تريدها.
- مارس عادة القراءة. واقرأ بهدف الحصول على المعلومات، وكن قارئاً فعالا.
- تعلم أن تحتفظ بملف للأفكار التي جمعتها، راجع هذا الملف شهرياً، استغن عن الأفكار التي تشعر أنك لا تحتاجها ولا يمكنك تطبيقها.
- لا تدع انفجار المعلومات يتحكم فيك، تحكم أنت في المعلومات.

❖ القراءة السريعة :

نصائح للقراءة السريعة:

١) اقرأ بعينيك ولا تحرك شفتيك أو لسانك.

٢) لا تقرأ سطرا وترجع عليه ثانية.

٣) اقرأ ويديك أو قلم بيدك على السطر.

٤) درب عينيك بأن لا تسلطها على الكلمة بل ارفع عينيك قليلاً عن الكلمة فسوف تقرأ ٣ كلمات مرة واحدة.

٥) اقرأ بحيث يكون هناك ٣ وقفات في السطر.

القراءة السريعة تحتاج إلى تدريب ولا تنزعج حينما يقل الاستيعاب في الأيام الأولي وإذا واظبت على القراءة السريعة يظل الهبوط في درجة الاستيعاب إلى أن ترتفع بعد ذلك مرة أخرى وذلك خلال مدة تتراوح بين ثلاثة أسابيع إلى شهر.

يمكن بالتدريب في برنامج للقراءة السريعة أن ترفع سرعة القراءة عندك إلى الضعف أو أضعاف سرعتك. حاول معرفة سرعة القراءة لديك وقارنها بالسرعة العالمية فمتوسط سرعة القراءة للمديرين هي ٢٠٠ كلمة في الدقيقة. ويسعى الكثير منهم لزيادة هذه السرعة والتدريب على ذلك ويقال أن الرئيس الأمريكي السابق جون كينيدى كان يقرأ ٦٠٠٠ كلمة في الدقيقة وأنه أول ما تولى الرئاسة قرأ الدستور الأمريكي والمذكرة التفسيرية له وهما ٦٠٠٠ صفحة في ليلة واحدة.

❖ طريقة سريعة لقراءة الكتب

وإليك طريقة سريعة لقراءة الكتب أوردتها بعض المراجع الأجنبية، وتتلخص هذه الطريقة في الآتي:

١- اقرأ فهرس الكتاب بعناية، وخذ فكرة عن الموضوع و الفصول وأجزاء الفصول.

٢- اقرأ المقدمة فعادة ما تعطى المقدمة فكرة عن الكتاب.

٣- تصفح الكتاب بسرعة وضع أسئلة على هامش صفحات الكتاب، وهذه الأسئلة هي كل ما يعن لك وتريد الحصول على معلومات عنه.

٤- اقرأ الكتاب مرة أخرى بسرعة، وابحث عن إجابات للأسئلة التي وضعتها وذلك عند موضع كل سؤال.

٥- تصفح الكتاب مرة ثالثة من جديد وحاول الإجابة على الأسئلة التي وضعتها بدون النظر في الكتاب، وهى في الأساس للحصول على المعومات التي تريدها. فإن وجدت الإجابة صحيحة، فانتقل إلى باقي الأسئلة. وإن لم تستطع الإجابة عليها فحاول قراءتها مرة أخري حتى تستطيع أن تحصل على الإجابة عليها. وتتذكرها.

◆ ملحوظة هامة:

- هذه الطريقة لا تنطبق على القراءة للاستمتاع مثل القصص والمسرحيات.... إلخ.
- مفهوم القراءة للكتاب المشار إليها بعالية، هي التصفح السريع للحصول على المعلومات.

تذكر دائما أننا نقرأ الكتب للحصول على المعلومات

ثانيا: اكتساب مهارات الكتابة الفعالة:

- لا تكتب خطاباً إذا كنت تستطيع إنجاز نفس المطلوب بالتليفون .
- لا تسرف في كتابة الخطابات – ولا تكتب للإبهار، أو استخدام الألفاظ المحسنة، فلابد للخطاب أن يكون لتحقيق هدف معين وهو الاتصال وليس الإبهار.
- اكتب خطابك لشخص واحد فقط، تحصل على الإجابة السريعة، أما إذا كتبته لأكثر من شخص ربما لا تتلق أي رد على الإطلاق. لأن كل فرد سيعتمد على الآخر في الرد.
- لابد أن تحتوى الرسالة على موضوع واحد فقط.
- استخدم نماذج الخطابات المتكررة، ويتم حفظها على الحاسب الآلي باستخدام معالج الكلمات.

◆ لكتابة اي خطاب

اكتب ببساطة وبواقعية، وادخل مباشرة إلى ما تريد – اجعل جمل الخطاب قصيرة. استخدم الكلمات المألوفة والبسيطة والتي لا تحتوى أي غموض – لا

تستخدم صيغة المبني للمجهول -كن مباشراً. واكتب كما تتحدث.

- **لكتابة أي تقرير**

لابد أن تكون التقارير مختصرة قدر الإمكان - فمستقبلوا التقارير لا يهتمون إلا بالحلول والمقترحات المقدمة في التقارير - ضع التفاصيل والإحصاءات والرسومات في ملاحق ولكن اختصرها بقدر الإمكان - ابرز الحلول والتوصيات في الصفحة الأولى من التقرير.

ثالثا : تخلص من أكوام المعلومات التي يتم حفظها.

- قاوم عادة حفظ التقارير غير الضرورية - وحفظ نسخ من خطابات روتينية - لا تملأ الملفات بأي أوراق - احتفظ بالأوراق الهامة فقط.
- لا تعتمد اعتمادا كليا على السكرتيرة في تنظيم ملفاتك، بل لابد أن تشرف بنفسك على ترتيبها، حسب الأهمية المطلوبة حتى يسهل استرجاعها.
- ملفات هامة: وهى خاصة بالموضوعات الهامة - والخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، الميزانيات - ملاحظات على أداء المرؤوسين.
- ملفات الموضوعات الحالية .
- ملفات الحفظ: لا تحتفظ بكل شيء... احتفظ بالمهم فقط.
- راجع ملفاتك باستمرار تخلص من الزائد منها- خصص وقتا شهريا لمراجعة الملفات مع طاقم مكتبك للتخلص من الأوراق الزائدة.
- قم بالتدريب على الحاسب الآلي ، وحاول تعلم إرسال الخطابات بالبريد الإلكتروني.
- استخدم الحاسب الآلي لحفظ المعلومات الهامة والتي ترجع إليها باستمرار.

اقترح على المسئولين بالشركة إتباع سياسة تتبعها الشركة بالنسبة لانفجار المعلومات، وهى كما يلي:

- إدخال نظام شبكة معلومات داخلية باستخدام الحاسب الآلي، تربط مكاتب المديرين مع مدير عام الشركة يكون الهدف منها:

أ- توفير المعلومات الهامة للشركة – الموقف المالي – موقف الإنتاج – موقف المبيعات – موقف المخزون – موقف العمالة – موقف فروع الشركة.

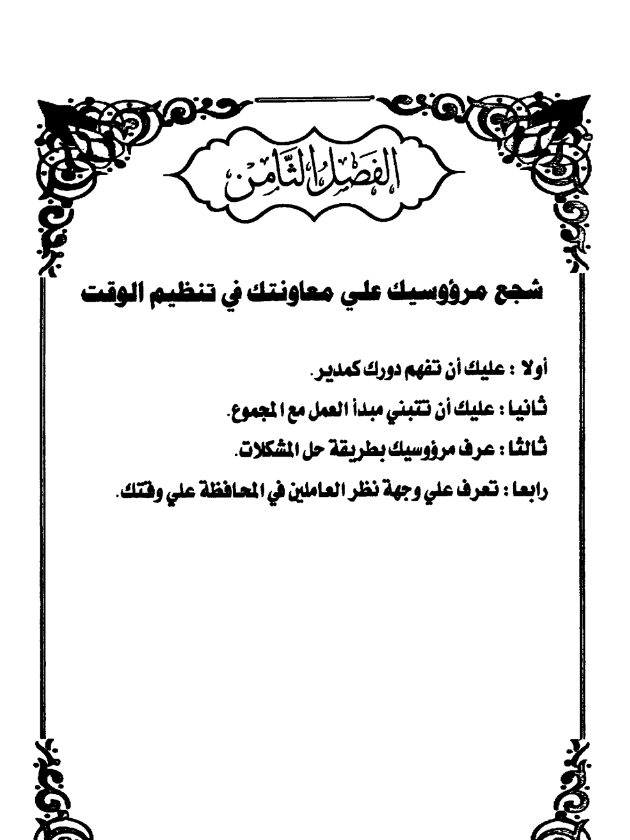
ب- استخدام البريد الإلكتروني داخلياً داخل فروع الشركة.

ج- إجراء الاتصالات الداخلية.

د- جدولة الوقت لكل مدير علي النهاية الطرفية الموجودة عنده.

- تدريب جميع المديرين، في دورات قصيرة للتعرف على الحاسب الآلي وكيفية استخدامه.
- تخصيص يوم شهري لكل إدارة، يقوم فيها العاملون بالتخلص من الأوراق الزائدة.





الفصل الثامن

شجع مرؤوسيك علي معاونتك في تنظيم الوقت

أولا : عليك أن تفهم دورك كمدير.

ثانيا : عليك أن تتبني مبدأ العمل مع المجموع.

ثالثا : عرف مرؤوسيك بطريقة حل المشكلات.

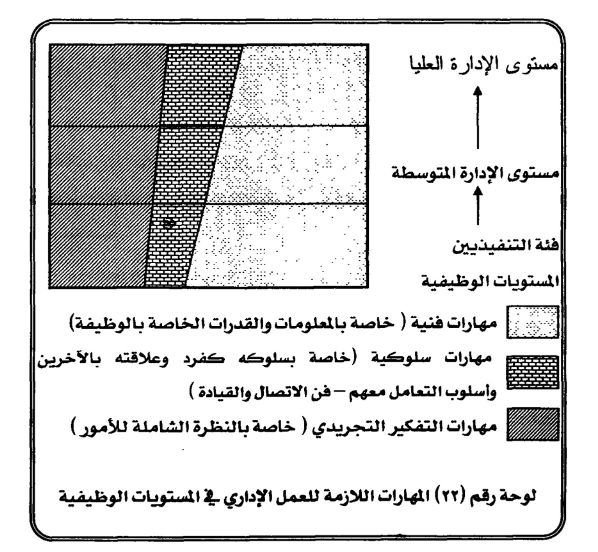
رابعا : تعرف علي وجهة نظر العاملين في المحافظة علي وقتك.

أولا: عليك أن تفهم دورك كمدير

وللقيام بفهم هذا الدور ، عليك أن تنظر قليلا للوحة التالية (لوحة رقم ٢٢) والتي توضح المهارات اللازمة للعمل الإداري في المستويات الوظيفية المختلفة ، حيث تدل علي أن الموظف في بداية حياته الوظيفية يهتم بالنواحي الفنية أكثر من المهارات الإدارية ، و كلما ارتقى في السلم الوظيفي فأن النواحي الفنية تقل وتزداد كلا من المهارات السلوكية ومهارات التفكير المجرد. وفائدة معرفة هذه اللوحة هي أن كثيرا من المديرين قد تعودوا علي دراسة أغلب الموضوعات بأنفسهم ، ويدققون في التفاصيل مثلما كانوا يعملون حينما كانوا يشغلون وظائف فنيه متخصصة.

ولذلك فمن المهم لكل مدير أن يعرف دوره الرئيسي لتأدية وظائفه ، فدوره الرئيسي هو تخطيط وتنظيم العمل ، وتكليف المرؤوسين بالأعمال وتوجيههم لتأديتها ، مع المتابعة والرقابة المستمرة و تقييم أدائهم وإتباع أسلوب التشجيع والتأنيب باستمرار مع العاملين. كما يتضح ذلك من اللوحة رقم (٢٣) أي أن وظيفة المدير هي الحصول علي النتائج من خلال المرؤوسين في الوقت المتاح ، وهو يقوم بتمكينهم وتشجيعهم باستمرار للحصول علي هذه النتائج.

وعلي ذلك فيجب أن تفهم واجباتك كمدير وترفع من مستوي مرؤوسيك ، فأن اتبعت ذلك ستوفر وقتا كثيرا وستكون أكثر نجاحا.



لوحة رقم (٢٢) المهارات اللازمة للعمل الإداري في المستويات الوظيفية

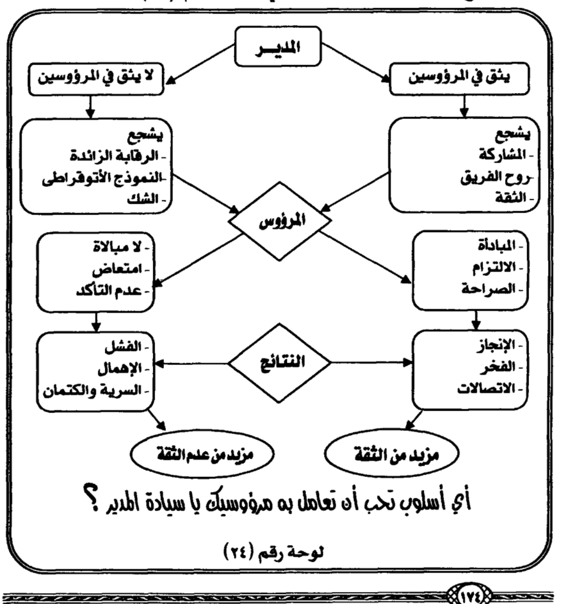
****الأعمال التي ينبغي علي المدير عملها دون غيرها****

- أن يقرر ما يجب عمله. من خلال عملية التخطيط.
- أن يكلف أشخاصا آخرين بالقيام بالأعمال ، من خلال توظيف المرؤوسين الذين يعملون معه.
- أن يقوم بتعريف المرؤوسين بالطريقة الصحيحة لتأدية هذه الأعمال.
- أن يتابع بنفسه تنفيذ الأعمال ، لمعرفة موقف تنفيذها.
- أن يكتشف بنفسه أن المهمة التي كلفها لأحد المرؤوسين لم تنفذ ويسأل عن سبب عدم تأديتها. وأن يستمع للأعذار التي يبديها الشخص الذي لم يؤد هذه المهمة. و عليه أن يقرر.. هل يمكن إسنادها لشخص أخر؟ أو أنه يمكن تأديتها بطريقة أخري
- أن يتابع بنفسه مرة ثانية وثالثة تنفيذ الأعمال ومدى إنجازها بطريقة صحيحة.
- أن يشجع المرؤوسين و يحفزهم ، وذلك في حالة تأدية المهام المكلفين بها علي الوجه الصحيح.
- *أن يقوم بتأنيب العاملين الذين لم يستطيعوا تأدية المهام المكلفين بها علي انفراد ، ليس بسبب عدم معرفتهم بتأدية هذه المهام ولكن لسلوكهم الخاطئ بالإهمال والتأجيل.

لوحة رقم (٢٣)

ثانيا: عليك أن تتبني مبدأ العمل مع المجموع

أعد هندسة الإدارة التي تشرف عليها ، واستخدم احد الموارد الهامة والتي يهملها معظم المديرين ، وهم المرؤوسين الذين يعملون معك. حاول عقد اجتماعات مستمرة معهم وذلك لتوعيتهم بقيمة الوقت وتحديد مضيعات الوقت بالنسبة لهم. أطلب منهم عرض مقترحاتهم للقضاء علي مضيعات الوقت. تأكد من أنك ستستفيد منهم الكثير إذا أعطيتهم الثقة. راجع الأسلوب الذي تحب أن تتعامل به مع المرؤوسين من الشكل التالي ، لوحة رقم (٢٤).



لوحة رقم (٢٤)

قم بقضاء بعض الوقت معهم ، إن لم يكن يوميا فعلي اقل تقدير يجب أن تخصص وقتا تقضيه معهم أسبوعيا. استمع إلي مشاكلهم ، حاول تشجيعهم علي التفكير في حلها بأنفسهم. حفزهم ، علمهم. ستحصل علي نتيجة رائعة من جراء العمل معهم ، فستحقق تقدم كبيير في إدارة الوقت بأكثر مما كنت تتوقع. تأكد من انك إذا اتبعت هذه السياسة ، فستجدهم يكونون الخط الأول للدفاع عن الوقت ضد الضياع وحراسته.

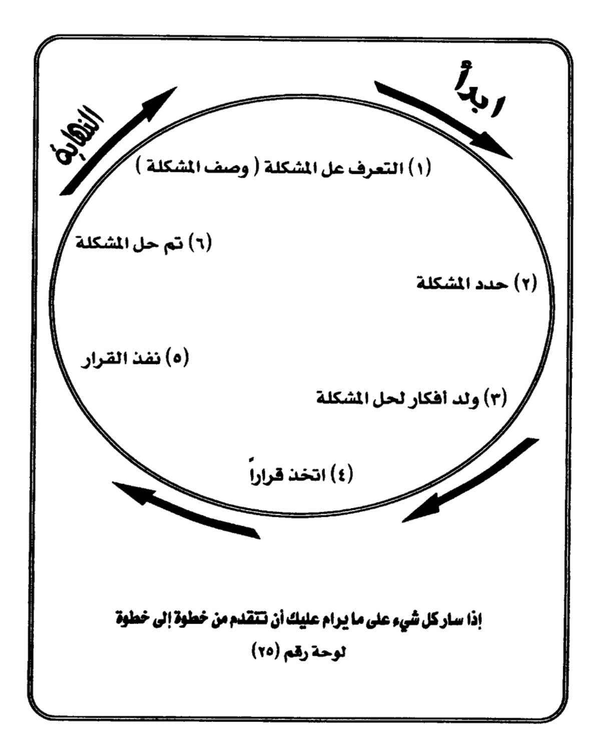
وفي النهاية تأكد بان العمل مع المجموع يحقق نتائج باهرة في جميع المجالات بشكل عام وفي حل مشكلة إدارة الوقت بشكل خاص.

تذكر أن ١+١=١٠ أو ربما أكثر كثيرا.

ثالثا: عرف مرؤوسيك بطريقة حل المشكلات

درب مرؤوسيك علي الطريقة العلمية لحل المشكلات. وتوضح اللوحة رقم (٢٥) الخطوات العلمية لحل أي مشكلة ، وعود مرؤوسيك علي حل مشاكلهم بأنفسهم ، أطلب منهم حلول المشكلة في حالة عرضها عليك ، تذكر موضوع إعادة القرود إلى أصحابها.

خطـوات حـل المشكلـة



لوحة رقم (٢٥)

رابعا : تعرف علي وجهة نظر العاملين في المحافظة علي وقتك

أطلب من العاملين كتابة توصياتهم إليك للمحافظة علي وقتك ووقتهم. قم بمناقشتهم فيها وتنقيحها. فإذا تم الاتفاق عليها قم بوضعها أمامك عل المكتب للرجوع إليها دائما. وفيما يلي نموذج لتوصيات العاملين للمدير و التي أعدها بعض العاملين لمديرهم. أنظر اللوحة رقم (٢٦)

**** توصيات العاملين للمدير ****

١) كن لنا قدوة في تنظيم الوقت.
٢) شجعنا علي أن نكون الحارس الخاص لوقتك.
٣) احترام وقتنا هو احترام لوقتك.
٤) كلفنا بالأعمال مرة واحدة يوميا ، في أول اليوم أو آخره. حتى لا نقاطعك باستمرار.
٥) وزع العمل علينا جميعا كلما أمكن.
٦) قدم لنا فرص التدريب المتاحة في إدارة الوقت.
٧) للتخفيف من العبء الذي يقع عليكم.نحن علي استعداد لتفويضنا بالأعمال التي تقوم بها كلما أمكن.
٨) اجتمع معنا باستمرار ، اجتماعات مختصرة. لتعريفنا بكل ما يدور في الإدارة من مشروعات جديدة ولنشعر بأننا أعضاء في فريق العمل.
٩) نرحب باقتراحاتكم و توجيهاتكم لزيادة فاعليتنا وتنظيم أوقاتنا.
١٠) استمع إلي آرائنا ومقترحاتنا لتنظيم وقت الإدارة وتبسيط خطوات تدفق العمل بها.
١١) لن نقاطعك أو ننتظر في مكتبك دون داع.
١٢) سنلتزم بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام.
١٣) نرحب بزيارتكم لنا في مكاتبنا.
١٤) شجعنا لكي يكون حرصنا علي الوقت ، مثل حرصنا علي إتباع قواعد الأمن الصناعي.

لوحة رقم (٢٦)



مؤشرات النجاح في إدارة الوقت

* كيف تعرف أنك قد نجحت في إدارة وقتك؟
* استقصاء وإدارة الوقت بفاعلية.
* النصائح الذهبية النهائية لإدارة الوقت.

١ - لا تلوث وقتك.

٢ - قم بتنمية الوعي الذاتي للمحافظة على الوقت.

٣ - تذكر أن عملية إدارة الوقت عملية مستمرة.

٤ - أهتم بالحالة الذهنية و البدنية السليمة.

٥ - استفد من كل الفرص المتاحة لديك.

(١) كيف تعرف أنك قد نجحت في إدارة وقتك ؟

و الآن بعد أن قمت برحلة العلاج لمشكلة إدارة الوقت ، كيف تعرف أنك قد نجحت في إدارة وقتك؟.

لكي تعرف مقدار نجاحك في إدارة وتنظيم وقتك عليك أن تجيب علي هذه الأسئلة:

١) هل تعرفت علي الوقت الضائع لديك ؟ هل راجعت قائمة مضيعات الوقت الشائعة للمديرين والموضحة في الفصل الثالث؟ ما هي نسبة ما استطعت التغلب عليه من هذه القائمة؟

٢) هل تعرفت علي الوقت الضائع للعاملين؟ هل راجعت قائمة مضيعات الوقت الشائعة للعاملين والموضحة في الفصل الثالث؟ هل استطاع العاملون معك أن يتغلبوا علي معظم المضيعات الواردة بهذه القائمة؟

٣) هل مكتبك نظيف ومرتب ؟ وهل قمت بوضع نظام للتعامل مع الأوراق التي ترد إلي مكتبك؟ هل قمت بالتخلص من تلال الأوراق غير المنجزة؟

٤) هل وضعت فلسفة خاصة بك لإدارة وقتك؟

٥) هل كتبت أهدافك طويلة الأجل وقصيرة الأجل التي تريد أن تحققها في حياتك الشخصية بصفة عامة ، و في حياتك الوظيفية بصفة خاصة؟

٦) هل تقرر أنواع الأنشطة التي سوف تنجزها في الفترات المختلفة أثناء اليوم ؟ هل تتبع سياسة معينة لقضاء الوقت اليومي؟

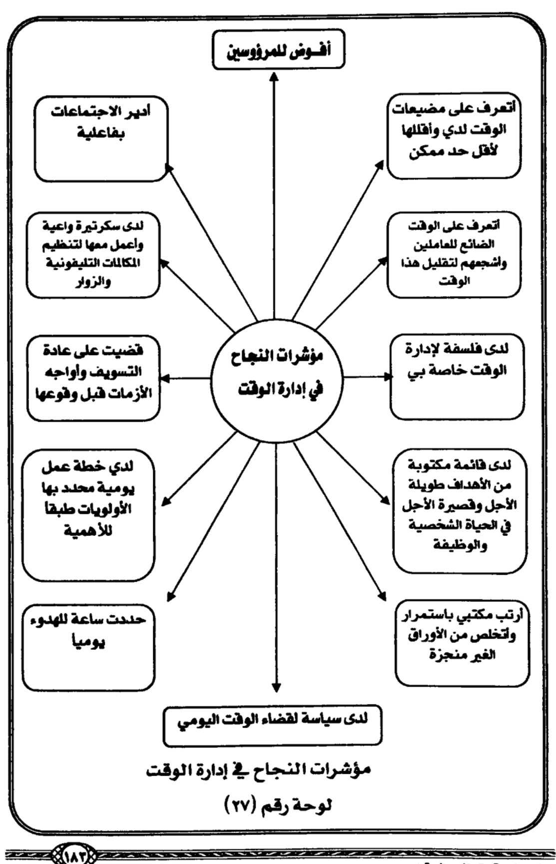
٧) هل تضع في جدول أعمالك اليومي ساعة للهدوء؟

٨) هل قمت بوضع خطة العمل اليومي؟ وأن تضع أولوياتك لإنجاز الأعمال طبقا لأهميتها وليس طبقا للحاجة الملحة لإنجازها؟

٩) هل تستخدم نماذج للتخطيط اليومي؟

١٠) هل قمت بالقضاء علي عادة التسويف؟
١١) هل قمت بوضع خطة للتغلب علي الأزمات قبل وقوعها؟
١٢) هل قمت باختيار السكرتيرة الخاصة بك؟ هل قمت بتدريبها التدريب المناسب؟ هل اتفقت معها علي تنظيم المكالمات التليفونية والزيارات و أجندة المواعيد؟
١٣) هل تدير الاجتماعات بفاعلية؟ هل تقلل وقت الاجتماعات؟
١٤) هل تفوض للمرؤوسين؟
١٥) هل تعودت علي القراءة السريعة للتقارير و الملفات والكتب؟
١٦) هل تعودت علي الكتابة المختصرة والفعالة؟
١٧) هل تسيطر عل انفجار المعلومات ؟
١٨) هل تشجع مرؤوسيك لمعاونتك في تنظيم وقتك ، و أوقاتهم؟
١٩) هل عودت مرؤوسيك عل الوفاء بالمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال؟

فإذا قمت بالإجابة علي هذه الأسئلة بصراحة ، ومن خلال الإجابة عليها أو معظمها بالإيجاب ، فاعرف أنك قد نجحت في إدارة وقتك. ولعل اللوحة التالية (لوحة رقم ٢٧) توضح المؤشرات الرئيسية للنجاح في إدارة وقتك بفاعلية. عليك أن تراجعها باستمرار لتعرف قابليتك للنجاح في إدارة الوقت .



مؤشرات النجاح في إدارة الوقت

لوحة رقم (٢٧)

حاول من وقت لآخر الإجابة علي الاستقصاء التالي لمعرفة ما إذا كنت لازلت محافظا علي إدارة وقتك أم لا. وقم بقياس درجة النجاح لديك في إدارة الوقت

(٢) استقصاء إدارة الوقت بفاعلية

	كم عدد الأفكار التي تستخدمها من الأفكار التالية؟ وهي أفكار مؤكدة تم تجربتها وثبت نجاحها لإدارة الوقت بفاعلية	أعمل ذلك حاليا ٤	سأحاول عمل ذلك ٢	لا ينطبق علي ١
١	أكتب أهدافي طويلة الأجل وقصيرة الأجل.			
٢	احمل ملخصا لأهدافي معي طوال الوقت.			
٣	في كل يوم أعمل شيء ما يقربني من تحقيق أهداف حياتي			
٤	اقرر أنواع الأنشطة التي سوف أنجزها في الفترات المختلفة لليوم (أي أتبع سياسة للوقت).			
٥	اضع في جدول عملي اليومي ساعة للهدوء أعمل فيها بدون تقاطعات			
٦	لا أدع الآخرين يتعدوا علي الوقت الهام جدا لي.			
٧	اضع أولوياتي لإنجاز الأعمال طبقا لأهميتها وليس طبقا للحاجة الملحة لإنجازها.			
٨	أستخدم أجندة التخطيط اليومي لعمل قائمة بالأعمال التي سأنفذها في هذا اليوم.			
٩	أعد جدولا زمنيا للمقابلات بنفسي لاستكمال العمل ذا الأولوية.			
١٠	أستخدم سجل للمكالمات التليفونية وللزوار لمتابعة ما اثير اثناء المكالمات التليفونية و الزيارات.			
١١	أستخدم سجل التفويض لتسجيل ما سأكلف به الآخرون من أعمال.			
١٢	استخدم مميزات كل النماذج وبطاقات العناوين والطوابع لتوفير الوقت.			
١٣	أقضي علي عادة التسويف.			
١٤	أقوم بالتفويض حينما يكون ذلك ممكناً.			
١٦	أقوم باختيار قائمة المكالمات التليفونية التي يمكن الرد عليها أو الزوار الذين أرغب في مقابلتهم.			
١٧	يمر معظم البريد اليومي علي الموظفين المعنيين للتعامل معه مباشرة.			

	كم عدد الأفكار التي تستخدمها من الأفكار التالية؟ وهي أفكار مؤكدة تم تجربتها وثبت نجاحها لإدارة الوقت بفاعلية	أعمل ذلك حاليا ٤	سأحاول عمل ذلك ٢	لا ينطبق علي ١
١٨	يتم تقسيم البريد اليومي إلي (هام جداً) وروتيني قبل العرض عليك.			
١٩	أقوم بالتخلص من الخطابات والأوراق بمكتبي كلما أمكن ذلك.			
٢٠	أرتب أثاث مكتبي وملفاتي والمعدات الموجودة بالمكتب وذلك لتقليل الوقت الضائع كلما أمكن.			
٢١	استخدم مسجل لإعداد المذكرات حيث تقوم السكرتيرة بعده بسماعه وإعداد المذكرة المطلوبة.			
٢٢	أفوض للآخرين كتابة المذكرات والتقارير كلما أمكن ذلك.			
٢٣	لا أهتم بالجمل الواردة بالخطاب ، بل أهتم بالغرض الرئيسي منه.			
٢٤	لا أكتب أي خطاب إذا كانت المكالمة التليفونية تفي بنفس الغرض.			
عدد الإجابات في كل خانة				
اضرب عدد الإجابات		٤ ×	٢ ×	١ ×
الدرجات				
المجموع الكلي للدرجات				

اجمع الدرجات التي حصلت عليها ، وإليك تفسير النتائج

أكثر من ٨٠ درجة ------ أنت ناجح بدرجة ممتاز في إدارة الوقت

من ٦٠- أقل من ٨٠ ---- أنت ناجح بدرجة جيدة جدا في إدارة الوقت

من ٥٠- أقل من ٦٠ ----- أنت ناجح بدرجة جيد

من ٤٠- أقل من ٥٠ ----- أنت ناجح بدرجة مقبول

أقل من ٤٠ ----- لا تيأس عليك بمراجعة قراءة الكتاب مرة أخرى فربما تنجح في المرات القادمة.

(٣) النصائح الذهبية النهائية لإدارة الوقت

وأخيرا إليك بعض النصائح الذهبية.

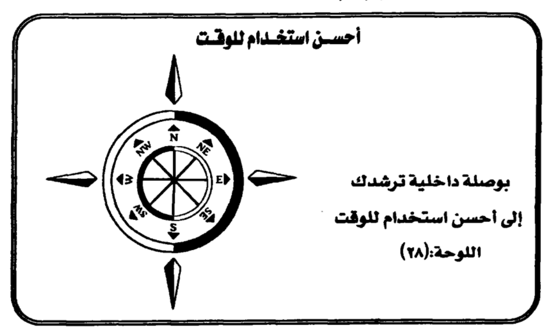
١) لا تلوث وقتك ، ومعني تلوث الوقت هو:

تلـوث الوقـــت

معناه أنك تخلط بين وقت العمل ، ووقت الأسرة و الأولاد. والمفروض ألا تشغل بالك بالعمل بعد الانتهاء منه ، و لا تصطحب معك أي عمل لتقوم به في المنزل وتعتدي علي وقت آخر ، أي أن وقت العمل للعمل ، ووقت الراحة للراحة ، ووقت الاستجمام ، ووقت الحياة الاجتماعية للحياة الاجتماعية وهكذا. ولا يجب خلط هذه الأوقات مع بعضها ، لأن خلطها يؤدي إلي تلوث الوقت. ووقت الأجازة يجب ألا يلوث حتى بمجرد التفكير في العمل.

٢) قم بتنمية الوعي الذاتي للمحافظة علي الوقت.

احرص علي الوقت ، وفي كل موقف تتعرض له ، تذكر البوصلة التي بداخلك التي تدفعك ألي الاستخدام الصحيح للوقت لتحقيق أهدافك التي خططتها لحياتك ولعملك. أنظر اللوحة رقم (٢٨) .



بوصلة داخلية ترشدك إلى أحسن استخدام للوقت

اللوحة:(٢٨)

٣) تذكر أن عملية إدارة الوقت عملية مستمرة

لا تقل أنك قد نجحت تماما ، فلا يوجد النجاح الكامل إذ لا يزال هناك الكثير مما يجب عمله ، ولكنك تعرف هدفك ، وتسير في الطريق الصحيح.

وعموما فلقد تعلمت من هذه التجربة أن عملية إدارة الوقت ليست بالشيء الذي تتعلمه مرة واحدة ، وتقوم باستخدامه بقية حياتك ، ولكنها عملية طويلة مستمرة ، تتطلب الجهد والمثابرة ، نكتشفها ونجربها حتى ننعم بثمارها.

٤) اهتم بالحالة الذهنية والبدنية السليمة

لا شك أن ما استفدته من تجربة إدارة وقتك بفاعلية ، هو أنك أصبحت أكثر تفاؤلا ، بعد زوال التوتر والقلق الذي كنت تعاني منه دائما ، وبعد أن كنت مكتئبا من قبل وستحس بصفاء الذهن. فقد قال أحد الحكماء " أن يوما واحدا من التوتر والقلق ، يحتاج إلي طاقة أكثر من أسبوع كامل من العمل"

٥) استفد من كل الفرص المتاحة لديك

وأخيرا لا تنسي أن تستفيد من كل الفرص المتاحة لديك ، وخصوصا الاستفادة من وقت السفر ، والوقت الذي تقضيه في الانتظار عند الطبيب ... إلخ

وفي النهاية هناك بيت من الشعر العربي يقول :

كالعيس في البيداء يقتلها الظمأ

والماء فوق ظهورها محمول

والمعني أن هناك من يكون في أزمة رغم أن الحل متاح و بين يديه. وينطبق هذا البيت علي حالتك ، فقد تعلمت أن الحل دائما بين يديك.

لوحة (٢٩) ما أحلى النجاح



قائمة اللوحات والمراجع

* قائمة اللوحات .
* قائمة بالمراجع العربية .
* قائمة بالمراجع الأجنبية .

قائمة اللوحات

قائمة بالمراجع العربية

(١) ناصر محمد العديلي ، إدارة الوقت – دليلك للنجاح والفاعلية في إدارة الوقت ، الرياض ، ١٩٩٤ .

(٢) د. سيد محمود الخولي ، فعالية إدارة الوقت واتخاذ القرارات الإدارية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٤.

(٣) د. نادر أبو شيخة ، س إدارة الوقت ، دار مجدولاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ١٩٩١.

(٤) د. محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات إدارة الوقت – كيف تدير وقتك بكفاءة ؟ مركز تطور الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

(٥) الخبراء العرب في الهندسة والإدارة ، ندوة تنمية المهارات القيادية للإدارة العليا لهيئة كهرباء مصر ، (تحليل وحل المشكلات) ، أسوان ، ١٩٩٢.

(٦) دايل تيمسب ، ترجمة د. وليد عبد اللطيف هوانة ، إدارة الوقت ، سلسلة " فن وعلم إدارة الأعمال " معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١.

(٧) ملخصات شعاع ، العدد ٩٥ لسنة ١٩٩٦ ، موقع القيم المادية والمعنوية في حياة المنظمات.

(٨) د./ بسيوني البرادعي ، صديقي المدير وتنظيم الوقت ، القاهرة ، ١٩٩٧.

قائمة المراجع الإنجليزية

1- F. Fournies، **Coaching For improved work performance** ، F. Fournies a Associates Inc.، New york ، 1978.

2- J.Elizabth Allen، **Beyond Time Management**، Addison-Wesley Inc.، New York ، 1989.

3- E. Douglass & Lorry Baker، **The Time Management workbook**، Time Management center Inc.، NewYork، 1992.

4- H. Taylor، **Making Time work for you**، General Published Co. Limited، Toronto، 1981.

5- Ann Mcgee_Cooper، **Time Management For Unmanagable people**. Ann Mcgee_Cooper، And Associates، Now york، 1985.

6- Peter Drucker " How to spend Time on Things That Count، Nation Schools (April، 1964).

7- K. Blanchard & S.Jonson، **The One Minute Manager** ، BERKLEY Publishing Group، New York، 1982.

8- S.R. Covey، **First Things First**، **Fireside Center**، New york، 1995.□

ف : 385 تاريخ استلام : 11/9/2007

صدر للناشر أيضاً

- تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد . — د/ السيد عليوة
- تنمية مهارات مسئولي شئون العاملين . — د/ السيد عليوة
- تنمية مهارات مديري الإدارات . — د/ السيد عليوة
- تنمية مهارات مسئولي التدريب . — ت/ عبد الحكم الخزامى
- تنمية مهارات مسئولي عقد المؤتمرات وورش العمل . — ت/ عبد الحكم الخزامى
- تنمية المهارات الإشرافية على المشاريع الهندسية . — د/ السيد عليوة
- تنمية مهارات إعداد المكاتبات والمذكرات والتقارير . — د/ سمير الهجرسى
- تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة . — د/ سمير الهجرسى
- تنمية مهارات مراقبة وتحليل المخزون . — د/ السيد عليوة
- تنمية المهارات الإشرافية . — د/ السيد عليوة
- تنمية مهارات رؤساء الأقسام . — د/ السيد عليوة
- تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي. — د/ مدحت ابو النصر
- إدارة الأزمات في المستشفيات . — د/ السيد عليوة
- إدارة الجودة الشاملة في مشروعات التشييد . — د/ عبد الفتاح سليمان
- تحديد الاحتياجات التدريبية . — د/ السيد عليوة
- تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية. — د/ بسيونى البرادعى
- إدارة ضغوط العمل. — أ.د/ جمعة سيد يوسف





الناشر

إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

الإدارة : ١٢ شارع حسين كامل سليم (غرب مطار الماظة) - الماظة - القاهرة

ص.ب. : ٥٦٦٢ ، هليوبوليس غرب — رمز بريدى : ١١٧٧١ - القاهرة

تليفون : ٤١٧٢٧٤٩ - ٠٠٢٠٢ (٣خطوط) — فاكس : ٤١٧٢٧٤٩ - ٠٠٢٠٢